



TESIS DOCTORAL

LA SEMIOSFERA EROSKI: MONOGRAFÍA DE UN PROYECTO COOPERATIVO ANALIZADO
DESDE LA SEMIÓTICA DE LA CULTURA



LA SEMIOSFERA EROSKI: MONOGRAFIA DE UN PROYECTO COOPERATIVO ANALIZADO DESDE LA
SEMIOTICA DE LA CULTURA

GREGORIO HERNANDO GARCÍA

Directores:
Luxio Ugarte
y
Monica Gago



Tesis para la obtencion del titulo de
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea
Septiembre 2013

A Carmen, Leire y Amaia,

Musas de la Magiosfera,
Artífices de que mis sueños
Se conviertan en realidades mágicas.

AGRADECIMIENTOS

En julio de 1986 firmé el contrato de mi entrada formal con Eroski y en julio de 2013 cierro el documento oficial de esta tesis. Mi primer acto de reconocimiento es para Eroski, como grupo humano de personas con las que he tenido la fortuna de convivir y de crecer en estos últimos 27 años. He compartido momentos excelentes, adhesiones inquebrantables, desencantos, triunfos, fracasos, reconocimientos, críticas, como la vida misma. Pero sería de desagradecidos no reconocer la oportunidad que me ha dado esta organización de participar e incluso de responsabilizarme de una gran parte de los proyectos que describo en este trabajo de investigación. Por lo que a pesar del estilo distante que exige el protocolo de redacción de una tesis siento que formo parte de los triunfos de los fracasos de las alegrías de las tristezas de esta gran organización de buenas personas.

En el ejercicio de mi profesión siento un sincero agradecimiento por Josetxo Jaio, que no sé lo que vio en aquel joven idealista con coleta que hacía juguetes de objetos reciclados recogidos de las basuras y lo introdujo en la semiosfera Eroski, y a José M^a Larramendi que me enseñó a entender y a querer a los “otros”, esos socios consumidores, germen de esta organización, que te devuelven con creces lo poco que les das. A Emilio Cebrián que sabe sacar lo mejor de uno, simplemente dejándole hacer. No me gustaría olvidarme del gran grupo de compañeros y compañeras de trabajo con los que he compartido triunfos, fracasos, alegrías y alguna que otra tristeza. Siempre he recibido más de lo que les pude dar. Algunos me enseñaron a mandar y otros a no ser tan mandón. Algunos emprendisteis otros vuelos y otros os habéis ido para siempre. La lista es interminable y queriendo nombrar a todos uno siempre se deja la más importante: R. Oleaga de Consumo, C. Laguela, y Y. Arnillas, mi primera aventura en el espacio alosemiótico de las “españas”, Zuriñe Miren, Ainara, Olatz, Joserra, mi primer departamento; Oscar, Iratzeder, Mariví, Carolina los mejores profesionales de formación con los que me he topado; Y podía seguir con Izaskun, Cristina, Marta, Soraya, Bene... Todos ellos han aguantado estoicamente mis sermones y mis disquisiciones sin cobrar, sobre todo mis dos últimas sufridoras Begoña y Jaione

En el área del conocimiento, todos nos acordamos de aquel maestro o mentor de nuestra adolescencia. Posiblemente aquel profesor de filosofía del Instituto de Gernika, D. Luis, sin el proponérselo, despertó en mi la pasión por la indagación, por la búsqueda existencial de querer saber quiénes somos, de dónde venimos y a dónde vamos

En el espacio reservado a esta tesis, mi agradecimiento especial a las tres personas que más han “sufrido” los caprichos investigadores de este doctorando, me refiero a Antonio Cancelo, Constan Dacosta y Agustín Markaide. Se han prestado con infinita paciencia a unas largas sesiones de interrogatorio en toda regla sin un atisbo de cansancio o dejación. Pero además les estaré profundamente agradecidos por que no han eludido ningún tema y sus respuestas han sido en ocasiones auténticas lecciones de teoría y práctica cooperativa. La tesis que aquí presenté no sería la misma sin la intervención de los tres presidentes que ha tenido este Grupo. He sido la envidia de muchos de mis compañeros y colegas por tener esta oportunidad, posiblemente única e irrepetible. Gracias también a los colaboradores imprescindibles de esta tesis con los que tengo una gran deuda. Compañeros anónimos que han ido respondiendo a mis interminables cuestionarios, que me han contado desprendidamente sus experiencias vitales en Eroski. Os habéis sincerado y me habéis ayudado a entender esta organización, más allá de las memorias, de las circulares y los documentos.

En el espacio académico agradezco a ETEO la posibilidad que me ha brindado por acogerme en su universidad para elaborar esta tesis. Solo tengo palabras de admiración para el equipo de profesionales que me lo han puesto fácil. Su programa de Master de Gestión de Empresas Cooperativas me ayudó a la elección del tema de esta tesis. Fred, Saioa, Mónica, Garbiñe, Joserra, Arantza, Urko, Mikel, Lander... Me he sentido muy arropado y asistido cuando os he necesitado, Un agradecimiento especial en este capítulo para J. L. Abaunz, sin su apoyo y gestiones no me hubiera atrevido a lanzarme a esta aventura. No me quiero olvidar del equipo de Otalora en sus diferentes etapas: Mendikute, Larrañaga, Zigor, Iñigo Juan Ignacio, Marian, excelentes compañeros en la impartición de la formación empresarial y guías del ideario cooperativo en Eroski.

No me gustaría abandonar el apartado de agradecimientos sin realizar un sincero reconocimiento al director de mi tesis, Luxio Ugarte. Estoy profundamente agradecido a la persona que ha tutelado y dirigido este trabajo con absoluta dedicación y paciencia respetando mis idas y venidas, mis dudas y certezas, mis crisis y mis euforias. Sus orientaciones han sido para mí auténticas lecciones de pedagogía Me introdujo en el dominio de la semiótica, con la habilidad de un maestro mentor. Le estaré inmensamente agradecido por sus consejos, sus discrepancias, su sinceridad. En todo momento me he sentido atendido y cada encuentro de revisión de la tesis han sido momentos de intenso trabajo pero de gran riqueza intelectual. No podía haber tenido mayor fortuna. He trabajado con un gran profesor, pero si de algo estoy muy agradecido es el de haber terminado conociendo a un buen amigo.

En mi experiencia vital mis padres se llevan los primeros y más sentidos agradecimientos, José Mari y Pilar, una pareja de emigrantes que nos inculcaron a todos los hermanos la importancia del estudio y el amor al conocimiento. Su ejemplo ha sido para nosotros la lección académica más importante de nuestras vidas, esperamos haber aprobado con algo más que un cinco. Un pequeño recuerdo para mi cuadrilla del monte, si se puede llamar así a esa manada de lobos solitarios deconstruidos, paradigma de la diversidad más rabiosa, de la que me nutro de energía para volver los lunes a la cotidianidad.

Y si hay alguien que se merece el eterno agradecimiento es Carmen. Sólo ella ha sido capaz de crear ese espacio mágico en el que se pueden los cumplir nuestros sueños por muy utópicos que parezcan. Carmen es mi maestra, es la Xana buena que me ha enseñado a buscar las respuestas más allá de lo escrito en los libros. Con ella he aprendido a observar lo que no se muestra, a escuchar lo que no se dice, a admirar aquellas piedras anónimas que no conforman catedrales ni edificios suntuosos. Y nuestra Magiosfera, neologismo en homenaje al teórico central de esta tesis, no avanzaría más allá de nosotros dos si no fuera por la presencia de esos dos seres maravillosos, Leire y Amaia, alquimistas de la felicidad, que alimentan con renovados signos, emociones y sueños nuestras vidas y nuestros corazones. Gracias a las tres por admitirme en este pequeño clan con encanto por hacer de este espacio que compartimos la mejor y más divertida universidad de la vida. Gracias. Eskerrik asko.

ACRÓNIMOS

ACI	Alianza Internacional de Cooperativas
AECC	Asociación Española de Centros Comerciales
AFSE	Aportaciones Financieras Subordinadas Eroski
AG	Asamblea General
ANCC	Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo
BII	Boletín de Interno de Información
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAV	Comunidad Autónoma Vasca
CCDD	Comisiones Delegadas
CECOSA	Centros Comerciales Sociedad Anónima
CD	Consejo de Dirección
CG	Comité de Gestión
CL	Caja Laboral ¹
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
COC	Consejo Consumerista
COEM	Plan de Consumidores en Marcha
COFIP	Contribución de Fondos de Interés Público
CR	Consejo Rector
CS	Consejo Social
CTC	Comité Consumerista
DPPO	Dirección Participativa Por Objetivos
EAD	Equipos de Alto Rendimiento
ECM	Experiencia Cooperativa Mondragon
EESS	Estatutos Sociales
EFQM	European Foundation for Quality Management
EISA	Erosmer Ibérica S.A.
EMES	Estatuto Marco de la Estructura Societaria
EPA	Encuesta de Población Activa
EROSMER	Eroski y MERCASA
ESC	Eroski Sociedad Cooperativa
FEPS	Fondo de Educación y Promoción Social
FSC	Fondo de Solidaridad Cooperativo
GCE	Grupo Cooperativo Eroski
GE	Grupo Eroski
GESPA	Gestión de Sociedad de Participación

¹ Inicialmente se denominaba Caja Laboral Popular. En Mayo de 2013 se denomina LK (Laboral Kutxa, resultado de las fusiones de Caja laboral e Ipar Kutxa).

GISAE	Gestión Interna de Sistemas de Eroski
ICDG	Índice de Competencias Directivas Genéricas
ICS	Índice Corrector de la Inflación
ICSC	International Councel of Shopping Center
IGE	Iniciación a la Gestión Empresarial
IGS	Iniciativas y Gestión de Servicios
ISO	International Organisation for Standaritation
JJPP	Juntas Preparatorias
MCC	Mondragon Corporación Corporativa ² .
MCC	Mondragon Corporación Corporativa
MPR	Marca Propia Recomendada
MU	Mondragon Universitatea
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
OPV	Oferta Publica de Valores
OPV	Oferta Pública de Venta
PARET	Participación en el Trabajo
PE	Plan Estratégico
PIC	Plan de Integración Cultural
PIMHER	Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres de Eroski
PMG	Plataforma de Mercancías Generales de Elorrio
RRHH	Recursos Humanos
RRIC	Reglamento de Régimen Interno Cooperativo
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSL	Resultados Socio Laborales
S.A.	Sociedad Anónima
TEFISO	Teología, Filosofía y Sociología

² (...) “al principio como Grupo Asociado a Caja Laboral; luego, como Grupo Cooperativo Mondragon, y finalmente, como Mondragon Corporación Cooperativa”. Ormaechea J.M. (1997:296). Desde le Congreso del 2008 Mondragon: sentido humano del trabajo (Altuna et altri, 2008: 209).

Resumen

Eroski, S. Coop. (ESC), empresa matriz de Grupo Eroski (GE), cuarto “holding” en el ranking de empresas de distribución de España³ lo componen 47.844 personas, de las que 8.900 son socias trabajadoras de ESC. Y como cooperativa de consumo, también forman parte de ESC 416.057 titulares en su calidad de socios consumidores.⁴ Con esta tesis doctoral se pretende examinar la trayectoria empresarial y social de esta cooperativa de consumo a lo largo de sus 44 años de existencia, (1969 – 2013).

En este estudio se describirá como Eroski ha ido modificando su modelo de gestión, sus estructuras, sus estatutos, su manera de ejercer el liderazgo, sus rasgos de identidad cultural, para adaptarse y sobrevivir en cada momento a un entorno y mercado cambiante, construyendo diferentes herramientas de gestión, variadas estructuras societarias y estrategias de crecimiento con la finalidad de mantener y salvaguardar una identidad, unos principios y unas prácticas de tipo colectivo, que dan forma a un modelo socioempresarial que, la propia organización analizada, autodenomina como cooperativo.

Se tratará de determinar, si, de los comportamientos, usos, normas y tipo de organización constitutivos de este modelo socioempresarial cooperativo, se puede concluir que existen unos rasgos y elementos característicos para constituir una cultura o tipo de cultura diferenciada a la que predenominaremos “*cultura Eroski*”.

Para esta tarea de comprobación, nos apoyaremos en las diferentes teorías que sobre el término cultura se han ido desarrollando en el campo de la antropología y la sociología; teorías que reflejan los cambios durante el siglo XX, cambios profundos en nuestras formas de estudiar y entender los fenómenos sociales. Los estudios de la cultura desde la perspectiva semiótica y en especial los realizados por el semiólogo ruso Iuri Lotman nos servirán como referente permanente, para analizar el conjunto rasgos y elementos sémicos en interacción que conforman lo el autor denomina con el nombre de “Semiosfera” y que en nuestra tesis identificamos como “*cultura Eroski*”. Con tal fin se realizará una investigación de tipo cualitativa aplicando el método etnográfico, profundizando y tratando de comprender de una manera densa el significado de esta “*Semiosfera Eroski*”.

Palabras clave: Cultura, Semiótica de la cultura, Cooperativa de Consumo, Semiosfera Eroski.

³ Datos de la Revista Actualidad Económica. Julio 2010.

⁴ Datos de memoria estadística ESC año 2009.

Laburpena

Eroski, S. Coop. (ESC) Eroski Taldeko (ET) enpresa nagusia da. ET laugarren "holdinga" da Espainiako banaketa-enpresen sailkapenean⁵. Guztira 47.844 langilek osatzen dute, eta horietatik 8.900 ESCko langile bazkideak dira. Kontsumo-kooperatiba den aldetik, 416.057 bazkide kontsumitzaile ere ESCko partaide dira⁶. Doktorego-tesi honen helburua da kontsumo-kooperatiba horrek bere 44 urteetan zehar (1969-2013) izan duen ibilbide enpresariala eta soziala aztertzea.

Azterlanean azalduko da nola joan diren aldatzen Eroskiren kudeaketa-eredua, egiturak, estatutuak, lidergoa erabiltzeko modua eta kultura-nortasunaren ezaugarriak, unean uneko ingurune eta merkatu aldakorrera egokitze eta horietan bizirauteko. Horretarako, hainbat kudeaketa-tresna, askotariko sozietate-egiturak eta hazteko estrategiak eraiki ditu, nortasun, printzipio eta jardunbide kolektiboak zaindu eta babesteko. Horiek guztiek sozietate- eta enpresa-eredu bat osatzen dute: eredu kooperatiboa, aztertutako erakundeak berak hala deituta.

Azterlanaren bidez, aztertu nahi dugu ea sozietate- eta enpresa-eredu kooperatibo hori osatzen duten jokabide, usadio, arau eta erakunde mota horietatik guztietatik ondorioztatu ahal dugun kultura baten edo kultura mota berezi baten ezaugarriak eta elementuak daudela, "*Eroski kultura*" izena eman geniezaiokeena.

Hori egiaztatzeke, antropologiaren eta soziologiaren eremuetan "kulturaren" kontzeptuaren inguruan garatu diren teoretan oinarrituko gara. Teoria horiek ondo islatzen dituzte gizarte-fenomenoak ikertu eta ulertzeko moduan XX. mendean zehar izandako aldaketa sakonak. Semiotikaren ikuspegitik kulturari buruz egindako ikerketak, batez ere Iuri Lotman semiologo errusiarrak egindakoak, baliagarri izango zaizkigu, egileak "semiosfera" deitzen dionaren eta gure tesian "Eroski kultura" izenaz ezagutzen dugunaren ezaugarri eta zeinu-elementu elkarreragileak aztertzeke. Helburu horrekin, ikerketa kualitatiboa egingo dugu, metodo etnografikoa erabiliz, "*Eroski semiosfera*" horren esanahi zabala ulertzeko eta horretan sakontzeko.

Giltza-hitzak: Kultura, Kulturaren semiotika, Kontsumo-kooperatiba, Eroski semiosfera.

⁵ Actualidad Económica aldizkariko datuak. 2010eko uztaila.

⁶ ESCren 2009ko estatistika-memoriako datuak.

Summary

Eroski, S. Coop. (ESC), Mother Company of Grupo Eroski (GE), fourth holding in the ranking of distribution companies in Spain⁷ consisting of 47.844 persons, of which 8.900 are working partners of ESC. And as a consumer cooperative, 416.057 titleholders form part of ESC in their role as consumer members.⁸ This doctoral thesis aims to examine the business and social evolution of this consumer cooperative throughout its 44 years of existence (1969-2013).

This study describes how Eroski has modified its model of management, its structures, articles of association, form of leadership, cultural identification features, in order to adapt and survive in a changing market and environment, constructing different management tools, varied company structures and growth strategies with the aim of maintaining and safeguarding an identity, principles and collective-type practices that shape a socio-business model which the organisation itself defines as cooperative.

It involves determining whether, from the performance, uses, regulations and organisation type comprising this cooperative socio-business model, it is possible to conclude that there are certain features and characteristic elements to constitute a culture or type of differentiated culture which we will pre-define as “*Eroski culture*”.

For this task of verification, we will rely on different theories which have been developed about the term culture in the field of anthropology and sociology; theories which reflect the changes in the 20th century, deep changes in our ways of studying and understanding social phenomena. Studies about culture from the perspective of semiotics and especially those carried out by the Russian semiotician Iuri Lotman will serve as a permanent reference in analysing features overall and sign elements in interaction which make up what the author denominates as “Semiosphere” and which in our thesis we identify as “Eroski culture”. To this end, qualitative type research will be carried out applying the ethnographic method, analysing in-depth and trying to understand the meaning of this “*Semiosphere Eroski*”.

Key Words: Culture, Semiotics of culture, Consumer Cooperative, Semiosphere Eroski

⁷ Data from the publication Actualidad Economica July 2010.

⁸ Data from the statistic report ESC 2009.

ÍNDICES

.....	I
TESIS DOCTORAL	I
ÍNDICES.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XXI
ÍNDICE DE REPROGRAFÍAS.....	XXII
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	XXV
Capítulo 1: Introducción	1
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	3
1.1.1 Escenario de la Investigación: Breve contexto Histórico.....	3
1.1.2. Finalidad de esta tesis.....	5
1.1.3. Motivos prácticos y científicos.....	6
1.1.4. Proceso de elección del tema y del marco teórico.....	11
1.2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.2.1. Objetivos de la investigación.....	13
1.2.1.1. Objetivo general (OG).....	13
1.2.1.2. Objetivos Específicos (OE).....	13
1.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS.....	15
Capítulo 2: Marco Teórico	19
2.0. INTRODUCCIÓN.....	21
2.1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE CULTURA.....	23
2.1.1. Hacia la definición del término de cultura.....	23
2.1.2. Teorías referentes para la definición de la cultura.....	29
2.1.2.1. Teoría de la acción social.....	29
2.1.2.2. El estructuralismo.....	32
2.1.2.3. El neoestructuralismo crítico.....	37
2.1.2.4. La cultura organizacional.....	38
2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE LA SEMIÓTICA.....	41
2.2.1. Relación entre lengua y cultura.....	41
2.2.2. Desarrollo conceptual de la semiología y la semiótica.....	45
2.2.3. Autores Referentes de la corriente semiológica.....	49
2.2.3.1. La Escuela de los formalistas rusos.....	49
2.2.3.2. El Círculo lingüístico de Praga.....	50
2.2.3.3. Ideología y semiología en Bajtin.....	53
2.2.4. Autores referentes de la corriente semiótica.....	57
2.2.4.1. Semiótica y cultura en Eco.....	57
2.2.4.2. Ideología y semiótica en Rossi-Landi.....	59
2.3. SEMIÓTICA Y CULTURA EN IURI LOTMAN.....	61
2.3.1. La Escuela de Tartú y la semiótica de la cultura.....	62
2.3.2. Acercamiento a la Semiótica de la cultura en Iuri Lotman.....	64
2.3.2.1. Naturaleza y Cultura.....	66
2.3.2.2. Sistemas modelizantes primario y secundario.....	68
2.3.2.3. "La Semiosfera".....	70
2.3.2.4. El texto.....	72
2.3.2.5. La Memoria.....	74
2.3.2.6. La cultura como sistema dinámico y sus antinomias.....	77
- Sistémico vs. Extrasistémico.....	78
- Unívoco vs. Ambivalente.....	79
- Núcleo vs. Periferia.....	79

- Descrito vs. No descrito	79
2.3.2.7. Cultura y explosión	80
2.3.2.8. Creación, desarrollo y socialización de la cultura	81
2.4. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL COOPERATIVISMO	87
2.4.1. Historia del cooperativismo	87
2.4.1.1. Orígenes de la cooperación	87
2.4.1.2. Antecedentes cooperativos	89
2.4.1.3. Reformadores sociales del Socialismo utópico	90
2.4.1.4. Rochdale y las cooperativas de consumidores	93
2.4.2. Doctrina y práctica cooperativa	99
2.4.2.1. Doctrina cooperativa	99
2.4.2.2. El espíritu cooperativo de Mondragon: “el sentido de la experiencia”	100
2.4.2.3. El cooperativismo de consumo	107
Capítulo 3: Metodología	109
3.1. PROPUESTA METODOLÓGICA: LA ETNOGRAFÍA	113
3.1.1 Rol del autor en el proceso de la investigación	114
3.1.2 La exploración de la literatura científica	115
3.1.3. Participantes y escenarios de la investigación	116
3.1.3.1. Selección de participantes	116
3.1.3.2. Escenarios de la investigación	118
3.1.4. Técnicas y recopilación de datos e información	119
3.1.4.1. Las entrevistas	119
La Entrevista individual en profundidad	120
La Entrevista individual semiestructurada	121
3.1.4.2. La recopilación de documentación y materiales	122
El Material documental	122
3.1.4.3. La Observación participante	125
3.2. LA DOCUMENTACIÓN INICIAL SOBRE LA REALIDAD ESPECÍFICA DE ANÁLISIS	127
3.2.1. La clasificación en categorías de las entrevistas a los informantes clave	127
3.2.2. Recopilación de la información de las entrevistas semiestructuradas	131
3.2.2.1. La entrevista individual semiestructurada por escrito	131
Capítulo 4: La “cultura eroski” analizada desde la semiótica de Iuri Lotman	133
4.1. HITOS EMPRESARIALES Y SOCIETARIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA HISTORIA DE EROSKI	135
4.1.1. Eroski: historia de un proyecto empresarial cooperativo inacabado. De la expansión a la contracción	137
4.1.1.1. Fundación y primeros pasos (1969 – 1979)	139
4.1.1.2. Institucionalización (1980 -1989)	149
4.1.1.3. Primeros pasos de la expansión (1990- 1996)	159
4.1.1.4. Crecimiento acelerado (1997 – 2007)	167
4.1.1.5. Crisis económica y extensión cooperativa (2008- 2012)	183
4.1.2. Eroski: Un proyecto de cooperativización dinámico. De la Cooperativa de Consumo al Grupo cooperativo	197
4.1.2.2. Eroski Sociedad Cooperativa de consumidores y trabajadores (1980-1990)	219
4.1.2.3. El Grupo Eroski (ESC, GESPA, y SA.) (1990 -2007)	235
4.1.2.4. El Grupo Cooperativo (ESC, GESPA, Cooperativas Mixtas) (2007...)	247
4.2. LA SEMIOSFERA EROSKI	262
4.2.1. El espacio semiosférico de Eroski	265
4.2.1.1. La Selección de personas como delimitación del espacio semiosférico	266
4.2.1.2. La Extensión del modelo cooperativo	275
- Antecedentes: Del “Programa de Integración Cultural” a la creación de Gespa	275
4.2.1.3. El modelo de valoración como clasificador de la irregularidad interna	289
- El Modelo de Valoración como herramienta de clasificación signica	291
4.3. LOS CONDENSADORES SEMIÓTICOS	299
4.3.1. Los mitos en Eroski	301
4.3.1.1 La consideración del trabajo en Eroski	301
- La centralidad del trabajo	301
- La épica del trabajo: dureza, esfuerzo y sacrificio	302

- La épica de la escasez	305
4.3.1.2. “La caída del almacén”	311
4.3.1.3. La” fuga” de parte del equipo de compras a Sebastián de la Fuente	314
4.3.1.4. El reparto del poder entre los socios consumidores y los trabajadores	316
4.3.1.5. El compromiso cooperativo personal y colectivo	319
4.3.2 Los rituales	323
4.3.2.1. Las reuniones	324
- Las Reuniones Ordinarias	324
- El proceso de elaboración del Plan de Gestión	326
- La Jornada de Preparación y la Jornada de Presentación del PG	327
4.3.2.2. Los Eventos societarios	329
- La Asamblea General	329
- Las Juntas Preparatorias	333
4.3.2.3. Las celebraciones	337
- Las cenas, onomásticas y fiestas navideñas	339
- La Eroski Jaiak	340
4.3.3 Los símbolos	345
4.3.3.1. El trato y el estilo de relaciones internas	345
- “Relatos del camionero”	348
4.3.3.2. La estética sobria	350
4.3.3.3. La consideración del robo.	351
4.3.3.4. La solidaridad retributiva.	352
4.3.3.5. La antigüedad no se retribuye	354
4.3.3.6. La retención obligatoria de los retornos	355
4.4. IMPULSORES Y PROCESOS DE SEMIOTIZACIÓN EN LA SEMIOSFERA EROSKI	357
4.4.1. Los líderes clave: selección y sucesión	359
4.4.1.1. Creación y proceso de sucesión de los líderes clave	360
4.4.2. El ejercicio del poder de los líderes clave y su influencia en el modelo organizacional	369
4.4.2.1. El liderazgo carismático	371
- Herramientas de semiotización del liderazgo carismático	376
4.4.2.2. El liderazgo tradicional	379
- Herramientas de semiotización del liderazgo tradicional	386
- El modelo de “la cultura organizacional” y su influencia en un liderazgo de tipo tradicional.	390
4.4.2.3. Liderazgo burocrático / racional	393
- Herramientas de semiotización del liderazgo burocrático / racional	395
4.4.2.4. Liderazgo cooperativo	407
- Proceso de construcción del líder Eroski	409
Capítulo 5: Consideraciones finales	419
5.0. INTRODUCCIÓN	421
5.1. CONCLUSIONES	422
5.2. DIFUSIÓN Y APORTACIONES	453
5.3. LIMITACIONES	457
5.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	459
Capítulo 6: Bibliografía	461
6.1. BIBLIOGRAFÍA DE AUTORES	462
Capítulo 7: Apéndices	477

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura general de la tesis.....	15
Figura 2: Marco Teórico.....	21
Figura 3: El acto de la comunicación según Jakobson.....	52
Figura 4: Pirámide de los Sistemas Modelizantes de I. Lotman.....	69
Figura 5: El Método Cualitativo.....	112
Figura 6: Relación entre las diferentes categorías de estudio seleccionadas.....	130
Figura 7: Organigrama funcional de GE (1997).....	167
Figura 8: Plan de medidas empresariales y sociales frente ala crisis (2008).....	184
Figura 9: Esquema de la "Tienda Eroski contigo".....	189
Figura 10: Ampliación del concepto de socio consumidor al socio cliente).....	192
Figura 11: Proceso de creación del Grupo Cooperativo Eroski.....	197
Figura 12: Organigrama societario y empresarial (1983).....	228
Figura 13: Estructura societaria y financiera del Grupo Eroski 1990.....	235
Figura 14: Estructura societaria y financiera de CECOSA (1997).....	242
Figura 15: Razones para la extensión de la cooperativización en GE.....	248
Figura 16: Ejemplo del cálculo y distribución de los excedentes netos de ESC con un Grupo Cooperativo.....	249
Figura 17: Ámbito cooperativo en GE.....	250
Figura 18: Objetivos del plan Coem (2008).....	257
Figura 19: La Semiosfera Eroski.....	263
Figura 20: Implicaciones del reto 4 del plan estratégico 2013- 2016.....	298
Figura 21: Condensadores semióticos en Eroski: mitos, rituales y símbolos.....	299
Figura 22: Elementos diferenciales de la autodenominada cultura Eroski (2002).....	394
Figura 23: Causas de los resultados sociolaborales negativos (2003).....	395
Figura 24: Esquema de gestión de la calidad EFQM.....	399
Figura 25: Mapa de procesos de Eroski (2007).....	400
Figura 26: Programa de Integración cultural (2006).....	403
Figura 27: Programa SoMMos para la inserción de mandos (2006).....	403
Figura 28: Plan de Igualdad en Eroski (2006).....	405
Figura 29: El nuevo espíritu de Eroski (2007).....	408
Figura 30: Objetivos del programa de Educación Cooperativa.....	410
Figura 31: Vinculación del programa Educación Cooperativa con la estrategia de Eroski 2008-2012).....	411
Figura 32: Definición del Liderazgo cooperativo / liderazgo Eroski.....	413
Figura 33: Modelo de Gestión de Eroski 2008.....	414
Figura 34: Evolución de Eroski desde la cooperativa de consumo al Grupo cooperativo.....	432
Figura 35: La formación en Eroski.....	450

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cooperativas de Consumo y Socios en el País Vasco (1986)	98
Tabla 2: Características del Método cualitativo	111
Tabla 3: Listado de informantes. Grupo 1 (1989)	124
Tabla 4: Listado de informantes clave.....	127
Tabla 5: Ejemplo de clasificación en campos temáticos.....	128
Tabla 6: Nº de Temas tratados por cada informante clave	128
Tabla 7: Selección de categorías temáticas que son tratados en más de 10 ocasiones	129
Tabla 8: Listado de Informantes (2008).....	131
Tabla 9: Listado de Informantes (2012).....	132
Tabla 10: Hitos de la Fundación y primeros años de Eroski (1969-1979).....	147
Tabla 11: Evolución del paro en cifras absolutas en la CAV (1976-1996).....	149
Tabla 12: Evolución de tipos de establecimientos en ESC (1982-1990)	151
Tabla 13: Ranking de la distribución española (1991)	156
Tabla 14: Hitos del periodo de consolidación de ESC (1980-1989).....	157
Tabla 15: Hitos de los primeros años de la expansión (1990-1996).....	165
Tabla 16: Evolución del tipo de establecimientos 2000-2010).....	171
Tabla 17: Emisiones de las aportaciones subordinadas Eroski (2002-2007)	173
Tabla 18: Hitos del crecimiento acelerado (1997-2007).....	179
Tabla 19: Evolución de la red comercial por tipo de establecimientos en GE (2008-2012)	187
Tabla 20: Coincidencias entre "Valor Consumidor" de 2001 y "Compromiso con el socio cliente de 2013)"	191
Tabla 21: Hitos de Crisis económica y Extensión cooperativa (2008-2012)	195
Tabla 22: Características comunes en Eroski y en GE.....	238
Tabla 23: Regulación general de ratios para la aplicación de la monetarización de intereses en Modragon	260
Tabla 24: Diferencias entre una sociedad cooperativa y una sociedad anónima	271
Tabla 25: Diferencias entre un modelo colectivista y uno modelo individualista	282
Tabla 26: Principios política retributiva en Eroski	296
Tabla 27: Comparativo de retribución de Eroski respecto al sector de la distribución (2012).....	297
Tabla 28: Líderes Clave de Eroski	359
Tabla 29: Antigüedad en el Eroski y en el puesto de miembros del CD (2008).....	380
Tabla 30: Programa de formación para potenciales directivos (2006).....	401
Tabla 31: Implantación de Paret (2006).....	404
Tabla 32: Modelo de cultura organizacional.....	412
Tabla 33: Rasgos Generales de la Cultura Eroski (2009)	412

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de ventas y plantilla de ESC y GE por separado (1969-2012)	138
Gráfico 2: Evolución de ventas ESC (1969-1979)	139
Gráfico 3: Evolución de la plantilla de ESC (1970-1979)	139
Gráfico 4: Evolución de la tasa de Inflación en España (1961-2000)	141
Gráfico 5: Evolución de ventas en ESC (1980-1989)	149
Gráfico 6: Evolución de la plantilla de ESC (1980-1989)	152
Gráfico 7: Evolución de plantilla de ESC y resto de GE (1990-1996).....	160
Gráfico 8: Evolución de ventas de ESC y resto de GE (1990-1996).....	162
Gráfico 9: Evolución de plantilla de ESC y GE por separado (1997-2007)	168
Gráfico 10 : Evolución de ventas de ESC y GE por separado(1997-2007)	169
Gráfico 11: Evolución de ventas DA a superficie constante (2005-2008).....	170
Gráfico 12: Evolución de cumplimiento de objetivos de aperturas (2005-2008)	171
Gráfico 13: Evolución de los retornos e intereses a los socios en nº de mensualidades (1993-2007)	177
Gráfico 14: Evolución de ventas ESC y GE por separado (2007-2012)	183
Gráfico 15: Índice de consumo e índice de confianza del consumidor (2011-2012)	185
Gráfico 16: Evolución de ventas de ESC y GE por separado (2007-2012)	186
Gráfico 17: Evolución de la red comercial de GE (2008-2012).....	188
Gráfico 18: Asignación de retornos e interés en ESC (1993-2010)	258
Gráfico 19: Comparativo de retribución de ESC y Mercado (2012)	353
Gráfico 20: Evolución de la Valoración 180º a directivos de 1º nivel (2005-2007)	398

ÍNDICE DE REPROGRAFÍAS

Reprografía 1: Ranking de Eroski en España y en el sector de la distribución (1976)	143
Reprografía 2: Petición de responsabilidad a los equipos de Eroski (1979)	146
Reprografía 3: Etorki, la línea discount de Eroski (1981)	150
Reprografía 4: Incorporación de la cadena de supermercados Herriko a Eroski (1981).....	151
Reprografía 5: Constitución de CECOSA (1987)	155
Reprografía 6: Entrevista a Canelo sobre los primeros años de Eroski (1979)	200
Reprografía 7: Componentes de la firma del acta constitucional de COMERCO (1969)	204
Reprografía 8: Finalidad de COMERCO-Eroski (1970)	205
Reprografía 9: Denominación de Eroski	206
Reprografía 10: Origen del término Eroski.....	206
Reprografía 11: Aceptación de las cooperativas a la fusión con Eroski (1970).....	207
Reprografía 12: Propuesta de eliminación del retorno a socios consumidores (1970)	211
Reprografía 13: Editorial sobre empresa de socios consumidores y trabajadores (1971)	216
Reprografía 14: Conflicto con socios consumidores (1980)	220
Reprografía 15: Modificaciones al artículo 3 de EESS (1980)	222
Reprografía 16: Modificaciones al artículo 50 de los EESS (1980)	222
Reprografía 17: Modificaciones al artículo de los EESS sobre la representación de los delegados a la AG (1980)	223
Reprografía 18: Oposición de Comités Consumeristas a los cambios en los EESS (1980).....	223
Reprografía 19: Oposición de Comités Consumeristas a los cambios en los EESS (1980).....	225
Reprografía 20: Líneas de actuación consumerista 1970	231
Reprografía 21: Portada de la Revista Eroski (1980)	232
Reprografía 22: Reconocimiento de Eroski como Asociación de consumidores (1983)	233
Reprografía 23: Folleto de información de Gespa.....	241
Reprografía 24: Objeto social de ESC (2006).....	243
Reprografía 25: Proceso de transformación de Gespa en cooperativa mixta (2012)	252
Reprografía 26: Notificación de venta de centros de Eroski Supermercados S. Coop a Vegalsa.....	253
Reprografía 27: Datos de la consulta universal sobre la reducción de la paga extraordinaria (2012) 261	
Reprografía 28: Circular del CR desestimando la propuesta de la Dirección de eliminar una paga extraordinaria (2012).....	261
Reprografía 29: Proceso de selección de candidatos.	268
Reprografía 30: Lo colectivo frente a lo individual.....	272
Reprografía 31: Primer modelo de valoración	292
Reprografía 32: Grupo de tiendas seleccionadas para la descripción de tareas	292
Reprografía 33: Componentes del primer comité de valoración	293
Reprografía 34: Retribución en base a resultados individuales.....	297
Reprografía 35: La caída del almacén	311
Reprografía 36: La salida del equipo de compras (1986).....	315
Reprografía 37: La participación en las reuniones (1975)	324
Reprografía 38: ¿Qué es el Plan de Gestión?	326
Reprografía 39: Proceso disolución de cooperativas para integrarse en a Eroski	329
Reprografía 40: Asamblea de trabajadores el día de San Miguel	331
Reprografía 41: ¿Qué es la Asamblea de la comunidad de socios trabajadores?	332
Reprografía 42: Circular sobre la realización de un plenario de delegados (2008)	336
Reprografía 43: Las recompensas del sistema.	338
Reprografía 44: Las celebraciones	339
Reprografía 45: Fiesta de San Miguel, patrón de los comerciantes.....	341
Reprografía 46: Cartel anunciador y programa de la Eroski Jaiak (1998).....	342
Reprografía 47: Trato y estilo en Eroski	345
Reprografía 48: Relaciones entre jefe y colaborador	347
Reprografía 49: Definición del Área Social (1989).....	383
Reprografía 50: El equilibrio inestable del Área de Personal	384

Reprografía 51: Rol del jefe de personal	384
Reprografía 52: "Los petits faites de la jefatura de personal"	385
Reprografía 53: Funciones del Jefe de personal.....	386
Reprografía 54: El Sonrisómetro del mando (1.999)	389
Reprografía 55: La cultura organizacional de Shein, E. y su influencia en la "cultura Eroski"	392

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Firma del acuerdo para la creación de ACEL entre GE y Leclerc (1990)	160
Fotografía 2: La caída del almacén (1). Enero 1976	312
Fotografía 3: La caída del almacén (2). Enero de 1976.	313
Fotografía 4: Asamblea General (1979).....	331
Fotografía 5: Junta Preparatoria de socios de trabajo (2006)	333
Fotografía 6: Conmemoración de 20º Aniversario de Eroski (1989).....	337
Fotografía 7: Fiesta de los comerciantes socios de Eroski y de otras cooperativas (1970).....	340
Fotografía 8: Dos momento de la Eroski Jaiak – 1 (1989)	342
Fotografía 9: Homenaje a una socia que se jubila.....	343

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Guión de preguntas para las entrevistas de los informantes Clave.....	120
Apéndice 2: Documento base de las transcripciones grabadas a los informantes clave.....	121
Apéndice 3: Guión para las entrevistas realizadas a los informantes – 2008	122
Apéndice 4: Entrevistas grupo 2 – 2008.....	122
Apéndice 5: “20º Aniversario, Mi primer año en Eroski.....	124
Apéndice 6: Propuesta del Estudio sobre Eroski y permisos a los entrevistados.	127
Apéndice 7: Clasificación por temas de A. Cancelo, C. Dacosta y A. Markaide. 2010	128
Apéndice 8: Carta y cuestionario guía para informantes Grupo 3 - 2012	132
Apéndice 9: Entrevistas Grupo 3 – 2012	132
Apéndice 10: Acta Constitucional de Comercio – 1969	203
Apéndice 11: Cuestionario de 180º- 2004	398

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Heredamos del siglo XX un mundo plagado de contrastes: época de grandes avances en el desarrollo de la ciencia y la tecnología; era de la salida al espacio, del descubrimiento del átomo y sus aplicaciones, de la experimentación genética, de los comienzos en el uso de nuevas fuentes energéticas, del inicio de la revolución tecnocomunicacional, de la profusión de vanguardias creativas y de la innovación en todas las ramas del saber, en la ciencia y en el campo de la empresa. Como contrapartida, también fue un siglo de confrontaciones ideológicas, plagado de innumerables conflictos bélicos a escala planetaria con millones de víctimas, de amenazas al entorno biológico, de polarizaciones extremistas. Época de exaltación de nacionalismos excluyentes y de enrocamiento de estatismos centralizadores, época de consolidación de la economía global con sus crisis y bonanzas a nivel planetario, con su extensión de los modelos económicos basados en la creación de grandes latifundios / multinacionales empresariales, frente al receso, incluso la desaparición, de las actividades empresariales de pequeña escala.

El paso al siglo XXI ha venido acompañado de cambios y en la manera de interpretar esos mismos cambios. Estamos elaborando una visión diferente del mundo, una nueva racionalidad que trata de teorizar y conceptualizar de otra manera el propio significado del cambio. Los periodos de búsqueda de estabilidad y equilibrio entre fuerzas contrapuestas están dando paso a una época de convivencia cambiante entre estabilidades e inestabilidades continuadas.

Nos encontramos en un mundo en cambio, en transformación, que amenaza toda estabilidad y, por tanto, también la estabilidad de significados y sentidos. Se puede afirmar que la etapa de las macro ideologías que impregnaban de razones y sentido a todos los ámbitos en los que la humanidad intervenía, están dando paso en este nuevo siglo al eclecticismo, la coexistencia e incluso las alianzas de planteamientos y maneras distintas, (a veces contradictorias u originariamente incompatibles) de interpretar y vivir lo que cada una de ellas entiende por realidad.

En las postrimerías del siglo pasado fueron apareciendo señales elocuentes que anunciaban el fin de los metarrelatos que daban alimento y legitimación al paradigma racionalista / positivista, sustentado en la lógica lineal de la causa efecto, en los sistemas de clasificación y estructuración binarios, en el sentido del orden vinculado a la estabilidad, el crecimiento, la institucionalización, la riqueza frente al caos, asociado éste a términos como desestabilización, desorden o destrucción.

En este contexto de cambio, globalizante y globalizado, se encuentra inmerso el mundo de las organizaciones, de las empresas y de las instituciones.

1.1.1 Escenario de la Investigación: Breve contexto Histórico

Eroski, el grupo empresarial que hemos analizado en esta tesis, lo forman un grupo de empresas del sector de la distribución de bienes y servicios. Un grupo inacabado, inconcluso, en evolución permanente hacia un modelo socioempresarial de ámbito colectivo, sustentado en prácticas, normas y valores

1. INTRODUCCIÓN

cooperativos, con la pretensión de construir un gran grupo empresarial compuesto por diferentes modalidades de sociedades cooperativas.

En esta investigación hemos analizado el fenómeno de Eroski, S. Coop. (ESC), cooperativa matriz de Grupo Eroski (GE), cuarto “holding empresarial” en el ranking del sector de la distribución de España⁹. Lo componen 44.974 personas, de las que 8.8426 son socias trabajadoras de ESC. Y como cooperativa de consumo también forman parte de ESC 424.034 titulares en su calidad de socios consumidores.¹⁰

Eroski es una cooperativa de consumo, cuyo origen se remonta al año 1969. Surge de la fusión de 7 cooperativas del País Vasco. Tras un periodo de encuentros e intensos debates en las Asambleas y en las Juntas Rectoras, 5 cooperativas del entorno de Caja Laboral y otras dos del entorno de Eibar decidieron fusionarse y constituirse en una Cooperativa de Consumo. La denominación inicial de este grupo de cooperativas fue COMERCO¹¹ y su primera Sede Social se ubicó en Mondragón.

Durante los primeros 20 años, Eroski fue una cooperativa de consumidores en crecimiento constante, resultado de la fusión sucesiva de pequeñas cooperativas locales, de alguna adquisición de pequeñas empresas de distribución comarcal y por crecimiento propio. Su ámbito de actuación se circunscribió al País Vasco y Navarra. En su primera década (1970 – 1979) la cooperativa tiene su mayor crecimiento, medido en términos porcentuales y no en cifras brutas. ESC multiplicó por 46 su facturación en ventas, un 3366% en 10 años; y su plantilla por 7, un 586% en 10 años. El crecimiento en ésta primera década es exponencial¹².

Durante el periodo 1996-2007 se produjeron los fuertes crecimientos en cifras brutas aunque en términos porcentuales fueron inferiores al periodo entre 1969- 1979.

A partir de 1999 Eroski y la cooperativa de consumidores valenciana Consum, constituyeron una sociedad instrumental de capital llamada CECOSA con el propósito de expandirse, creando nuevos centros por toda España en régimen de sociedades anónimas. Las dos cooperativas junto a las nuevas sociedades creadas conformaron lo que se denominó Grupo Eroski (GE). La estrategia de expansión y crecimiento rápido se mantuvo durante los 17 años siguientes. La crisis a finales del 2008 dio paso a una nueva estrategia basada en la reorganización interna: “*Una planificación de ajuste de los factores de competitividad a la nueva situación y muy centrada en el escenario económico financiero.*” (Plan Estratégico (PE), 2009-2012: 4).

De 2009 en adelante los indicadores de facturación y plantillas se redujeron sensiblemente, sobre todo en las empresas participadas de GE. Por primera vez en la historia de Eroski la organización frenó su proceso

⁹ Datos de la Revista Actualidad Económica. Julio 2010.

¹⁰ Datos de memoria estadística ESC año 2012

¹¹ COMERCO: nombre de la empresa comercializadora de gestión de compras de propiedad de Caja Laboral, constituida en 1968 para dar servicio a las 5 cooperativas de consumo de su órbita.

¹² Hay que tener en cuenta que se partían de cifras muy pequeñas dado que las primeras cooperativas fusionadas eran de ámbito local.

1. INTRODUCCIÓN

expansivo y entró en una fase de recesión, paralela a la crisis económica mundial. Los planes estratégicos de 2009-2012 y 2013-2016 señalaron una senda de reorganización interna, de ajustes presupuestarios, de recortes salariales, de descenso de plantillas, de cierre de centros, de decremento de la facturación y de resultados económicos negativos. Entre el periodo 2008 a 2012, la plantilla descendió en alrededor de 12.000 trabajadores, la mayor parte de ellos pertenecientes a las sociedades anónimas de GE. En el capítulo 4 en su apartado “*Crisis económica y extensión cooperativa*” hemos analizado las medidas proteccionistas de ESC ante la crisis. Medidas que tenían como finalidad principal la salvaguarda de los puestos de trabajo de los socios, garantizando la rentabilidad de la cooperativa. En las sociedades participadas del GE donde se buscaba igualmente la rentabilidad de sus centros se incluyeron medidas de saneamiento y reestructuración de plantillas.

1.1.2. Finalidad de esta tesis

Con esta investigación, hemos tratado de determinar, si, de los comportamientos, usos, normas y tipo de organización, se puede concluir que existen unos rasgos y elementos característicos para constituir una cultura o tipo de cultura diferenciada a la que predenominaremos “*cultura Eroski*”. Para esta tarea de comprobación, nos hemos apoyado en las diferentes teorías que sobre el término cultura se han ido desarrollando en el campo de la antropología y la sociología, teorías que reflejan el cambio que tuvo lugar en el siglo XX, sobre nuestras formas de estudiar y entender los fenómenos sociales.

Los estudios de la cultura desde la perspectiva semiótica y en especial los realizados por el semiólogo ruso Iuri Lotman nos han servido como referente permanente, en primer lugar, para analizar cada uno de los elementos de esta cultura desde una enfoque holístico y, en segundo lugar, para elaborar nuestra propia teoría sobre la concepción que los propios componentes tienen de lo que definen como su cultura.

Para llevar a cabo esta tesis hemos se realizado una investigación cualitativa. Mediante del método etnográfico hemos profundizado y tratado de comprender, de una manera densa, el significado de la denominada cultura Eroski. Hemos examinado la trayectoria social de esta empresa cooperativa de consumo en sus 44 años de existencia, (1969 – 2013). En este estudio hemos descrito como Eroski ha ido modificando su modelo de gestión, sus estructuras, sus estatutos, su manera de ejercer el liderazgo, sus rasgos de identidad cultural, para tratar de adaptarse y sobrevivir en cada momento a un entorno y mercado cambiante, mediante la construcción de diferentes herramientas de gestión, la innovación de variadas estructuras societarias y la utilización de estrategias de crecimiento, con la finalidad de mantener y salvaguardar una identidad, unos principios y unas prácticas de tipo colectivo, que han ido conformando un modelo socioempresarial que, la propia organización analizada, identifica como modelo socioempresarial cooperativo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1.3. Motivos prácticos y científicos

1.1.3.1. Intereses para Eroski y el mundo de las cooperativas de consumo

Eroski es un referente en el mundo del cooperativismo de consumo en España por su dimensión y por su número de trabajadores en su condición de socios. Es un proyecto singular y diferenciado respecto al cooperativismo de consumo convencional. En el resto de cooperativas, excepto Consum, S. Coop., los trabajadores no son socios de la cooperativa. Consideramos que esta monografía del caso Eroski es de interés para el mundo cooperativo. En ella hemos recogido la trayectoria social de esta empresa cooperativa en sus 44 años de existencia y hemos apuntado sus planes de futuro¹³. Pero además se identificarán las formas de ser y hacer de la empresa reflejando sus maneras de actuar ante las oportunidades y problemas de gestión y su adaptación a los cambios, sus creencias y talentos colectivos, sus procesos de socialización, transmisión, en definitiva su manera de pensar, vivir y actuar. Para Eroski el desarrollo de esta tesis es una ocasión de tener recopilado y ordenado un material que hoy se encuentra disgregado por diferentes rincones de la organización y en las mentes de distintas personas. Podrá disponer de documentación estructurada para elaborar su etnohistoria y contribuir a la construcción de su imaginario colectivo.

El fuerte y rápido crecimiento de ESC y la conversión en un grupo de proyección cooperativa, cercano a los 50.000 socios trabajadores, ha dejado tras de sí amplias lagunas en el conocimiento de la propia organización por parte de sus nuevos integrantes, pero también entre las primeras generaciones que han visto, que con el paso del tiempo, cada vez les es más difícil entender la complejidad organizativa y empresarial en la que se ha convertido su empresa. A pesar de que la evolución de ESC se puede catalogar como lenta y gradual, las estrategias de crecimiento y expansión han incorporado de manera masiva nuevas generaciones, tanto en la cooperativa como en las empresas participadas de S.A. Estas nuevas incorporaciones son portadoras de valores, prácticas y comportamientos no tan uniformes como las de los orígenes de ESC e interpretan los términos y prácticas cooperativas con parámetros diferentes. El resultado en este caso, es la dificultad por parte del colectivo de entender, interpretar e implicarse con prácticas y valores que consideran como “no propios”.

1.1.3.2. Eroski es referente social y empresarial en su entorno

En el contexto de cambio global y globalizado, el mundo de las organizaciones, de las empresas y de las instituciones está actuando de manera reactiva, ejecutando modificaciones estructurales en sus estrategias, en sus procesos internos de trabajo e incluso en sus visiones y misiones para las que fueron creadas, con la finalidad de adaptarse y sobrevivir ante la nueva situación. Eroski no es inmune a estos cambios, pero tampoco es “primeriza”, porque a lo largo de su historia ha ido evolucionando y transformándose. En unas ocasiones ha impulsado sus propios cambios de manera lenta y progresiva y en

¹³ ESC está inmerso en un proyecto de extensión de su modelo cooperativo a las sociedades participadas (S.A.) de GE, denominado Proyecto de Cooperativización. En esta tesis describiremos la parte inicial del proyecto hasta su aprobación en los órganos de la cooperativa, pero no su implantación, incompleta todavía.

1. INTRODUCCIÓN

otras, de manera reactiva, introduciendo medidas drásticas de choque que han supuesto modificaciones radicales de sus estructuras.

ESC es un referente social y empresarial en su entorno inmediato. Conocer como esta organización se ha ido enfrentando a los cambios y cómo los ha ido resolviendo puede ayudar al conjunto de la sociedad en general y a los clientes / consumidores, en particular, a entender el papel que desempeñan las organizaciones de corte cooperativo en la economía, en el consumo y entre los agentes sociales. El papel de esta organización en concreto, con frecuencia, ha sido una referencia en sus vidas como consumidores y vecinos/as de sus barrios y pueblos.

1.1.3.3 Revisión filosófica del cooperativismo de consumo

El nuevo siglo nos trajo un mundo en cambio, en transformación, que puso en crisis y en cuestión toda aquello que se consideraba seguro. El cooperativismo como ideología y práctica de gestión empresarial, nació a mediados del siglo XIX, incluso antes que el movimiento sindical organizado¹⁴. Se inspiró en la filosofía de los socialistas utópicos (Fourier, Owen) y aunque en su trayectoria ha ido evolucionando hacia posiciones más pragmáticas, la mayor parte de sus organizaciones, han estado ligadas a movimientos y tendencias de orientación colectiva.

El paradigma cooperativo, que entre sus aspiraciones, pretendía la transformación social y universal apelando a principios como el de la *igualdad*, el de la *justicia social* o el de la *solidaridad*, también ha ido evolucionando. Ningún modelo es eterno ni se puede mantener pura e ideológicamente aislado. Y aunque de sus enunciados teóricos no han desaparecido esos anhelos de transformación social, las actuaciones y los resultados, como hemos analizado en esta tesis, se diferencian cada vez menos de otros modelos jurídicamente no cooperativos.

Con el tiempo ESC también ha ido “adelgazando” su mensaje cooperativo, por influencia de un entorno desideologizado o desorientado, por omisión inconsciente o por propia decisión. En estos años, Eroski, ha multiplicado por 100 su plantilla, sólo en la década de los noventa se duplicó la plantilla de ESC, y se multiplicó por 10 la de GE¹⁵. Ha comprado y adquirido empresas no cooperativas de mayor tamaño que ella. Se ha aliado internacionalmente con multinacionales de la distribución.

Debido a que su transformación física y de negocio ha cambiado tanto, ESC requiere ir revisando, primero y construyendo después, el corpus filosófico, el propio ideario, la identidad que le permita hacer frente a una realidad propia y del entorno, de cambio permanente, más abierta, ecléctica, flexible e ínter cooperativa, incluso con agentes e instituciones no cooperativas.

El Proyecto de cooperativización de las sociedades participadas, iniciado en 2006, fue una de las propuestas de cambio y adaptación a la nueva realidad. Esta tesis pretende aportar contenidos y materia de reflexión sobre la evolución de la doctrina cooperativa en el interior de Eroski, analizando la

¹⁴ “La primera cooperativa de consumo que se tiene constancia se creó en 1844 en Rochdale (Manchester)” (Roussel, 1994: 23).

¹⁵ Datos interno de Memorias Eroski 1990 a 2000.

1. INTRODUCCIÓN

multifactorialidad de sus causas e incorporando algunas orientaciones y propuestas de futuro ante el cambio.

1.1.3.4. Innovar sobre las actuales prácticas profesionales y de gestión cooperativas

La implantación de la democracia en España, la apertura al exterior con la importación de nuevas técnicas de gestión y de participación de los trabajadores, ha traído como consecuencia la equiparación e incluso, en algunos casos, la superación de alguna de las prácticas y actuaciones que tradicionalmente han sido impulsadas desde el mundo cooperativo.

Los grupos de mejora continua o equipos de alto rendimiento de algunas empresas S.A., o el reparto de resultados, en forma de acciones de la compañía entre los trabajadores que distribuyen otras, nada tienen que envidiar a los sistemas de participación o distribución de beneficios de las cooperativas. Términos como cooperación, democracia, solidaridad, conciliación, igualdad, participación, forman parte de los valores corporativos de algunas grandes empresas S.A. Lo que en el pasado diferenciaba a las cooperativas, respecto a las S.A., hoy son parte de los indicadores que conforman el ranking de la Reputación Corporativa, donde las S.A. ocupan puestos por delante de las cooperativas.¹⁶

La revolución tecnológica con sus innovaciones técnicas, la estandarización de los procesos, la especialización de las tareas, ha generado importantes cambios en la organización de las tareas de las empresas. Las consecuencias se hacen notar también en las cooperativas, sin llegar a los extremos de las S.A. Las cooperativas reestructuran sus plantillas, uniformizan y mecanizan tareas realizadas por manos humanas con consecuencias en las relaciones laborales, en la interacción interpersonal y en la emocionalidad individual.

ESC se enfrenta, como cualquier otra empresa, a estas problemáticas, pero desde una perspectiva cooperativa en la que está obligada, no solo a no prescindir de ningún recurso sobrante o menos productivo, sino a respetar la dignidad de los socios ante los cambios que se vea obligada a realizar, al tenerse que adaptarse a nuevas realidades. Innovar en la gestión social y estructural de la cooperativa es una tarea obligada, de simple supervivencia.

1.1.3.5. Contribución y aprendizaje de este investigador

Con la elaboración de esta tesis el autor aspira a contribuir a que Eroski sea más conocido entre sus propios socios y en el conjunto de la sociedad. El registro de actas y publicaciones internas, el ordenamiento de los materiales, las indagaciones, las reflexiones, los análisis y las interpretaciones del autor sobre la historia de ESC, pretenden aportar un punto de vista cualificado que ayude a comprender el fenómeno de este proyecto de aspiración colectiva. Al mismo tiempo, no cabe duda, que el desarrollo de esta tesis ha supuesto para este investigador una oportunidad única de seguir aprendiendo, de descubrir algunos de los porqués, de los comportamientos singulares e identitarios de este colectivo. A la vez el

¹⁶ En el Índice anual de Reputación Mercopersonas (empresa de demoscopia que identifica a las mejores empresas para trabajar en España), del año 2006, Eroski está en el puesto 44º de 100 y la 3ª sobre 4 del sector de distribución. Entre los indicadores que se miden están los de: Mujeres directivas, Formación, Promociones, Aportaciones, Personal discapacitado, Flexibilidad horaria...

1. INTRODUCCIÓN

desarrollo de esta tesis le ha permitido a este investigador adquirir práctica y método en la investigación científica.

1.1.3.6. Interés para el mundo empresarial

El movimiento cooperativo, y el de consumerismo en particular, han sufrido un retroceso a nivel mundial en los últimos 25 años, solo contrarrestado con el éxito empresarial de algunas experiencias cooperativas concretas en todo el mundo, como afirma Mario Bunge: *“aunque la mayoría de las cooperativas sean asociaciones de trabajadores autogestionadas, unas pocas se han convertido en empresas multimillonarias: Associated Press, Sunskit, Ocean Spray, Caisse Populaire Desjardins, las federaciones Mondragón y Lega y las dos cadenas de supermercados suizas (Migros y Coop) entre otras muchas”* (Bunge, 2009: 242).

Momentos como los actuales de crisis económica, destrucción de empleo o el cierre de empresas, provocan la búsqueda de nuevas fórmulas de gestión empresarial, de reformas estructurales en las políticas de empleo, de maneras diferentes de liderar equipos. Estudios realizados por el Dr. Orellana de la Universidad de Buenos Aires sobre el impacto de los factores psicosociales y estrés laboral en empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores en régimen de cooperativa concluyen que (...) a diferencia de las empresas tradicionales, en IMPA (una de las empresas recuperadas), son significativos los niveles de control y de relaciones interpersonales exhibidos por sus operarios; menos de ¼ ejecuta trabajos de “alta tensión”. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que *“(...) sólo un 2% exhibe niveles bajos de control sobre su trabajo, el 61% muestra altos niveles de relaciones interpersonales en la empresa; se encuentran en el 71% bajos niveles de estrés laboral. Así mismo el 33% de los trabajadores, desarrolla un trabajo “activo”; mientras que un 24,5% se ubica en el peligroso cuadrante de “alta tensión”.* (Orellana, 2006: 2)¹⁷.

Diferentes tendencias del Management empresarial trasladan en sus programas ideas y enfoques que tradicionalmente han venido siendo patrimonio de las empresas cooperativas: la intercooperación, la participación económica y de gestión de los trabajadores en la empresa, la flexibilidad, la promoción de comportamientos responsables entre la clase trabajadora. Kelso L. propone en su libro *“La democracia y el poder económico: extendiendo la revolución ESOP”*¹⁸ diferentes métodos de participación de los trabajadores en las empresas mediante la adquisición de capital de la propia empresa: *“los métodos democráticos de financiamiento, como el Plan de Adquisición de Acciones por Empleados (PAAE), el Plan de Adquisición de Acciones por los Consumidores (PAAC), el Plan de Adquisición Generalizada de Acciones (PAGE) y otros proporcionan financiamiento para la adquisición de capital por individuos sin grandes posibilidades, al tiempo que financian el crecimiento de las empresas. De manera simultánea*

¹⁷ Estudio presentado en la Primera Reunión de las Américas en Investigación sobre factores Psicosociales, Estrés Laboral y Salud en el trabajo, en la ciudad de Cuernavaca, Morelos el 12 y 14 de octubre de 2006. Título de la Ponencia: Factores psicosociales y estrés laboral en ... www.uaem.mx/foroamericas_memorias/.../P5%20MHOREllano.pdf

¹⁸ Son las siglas de Employee Stock Ownership Plans, es decir, planes de propiedad de los trabajadores en las acciones, un modelo legal a través del cual los empleados pasan a disponer de parte o la totalidad del negocio.

1. INTRODUCCIÓN

crean nuevos propietarios de capital y una nueva capacidad productiva en formas tales que todo el mundo sale beneficiado, incluyendo los actuales propietarios de acciones.” (Kelso L.O. y Hetter Kelso P., 1986: 9).

Actualmente hay unas 10.500 empresas ESOP en Estados Unidos, que poseen 900.000 millones de dólares en activos. No es una práctica excesivamente conocida a nivel mediático, pero tiene su impacto en la economía de ese país. Por un lado, da la posibilidad de que los trabajadores accedan a los beneficios y, por otro lado, a aquellas empresas de corte tradicional que no encuentran relevo generacional entre sus allegados permite que los trabajadores asuman una transición ordenada mientras que se preserva el legado y valores de la compañía.

Hoy existen algunas cooperativas que, de manera pragmática, tratan de conciliar el mantenimiento de los principios y prácticas cooperativas no sólo con su presencia en el mercado, sino con su influencia en los sectores en los que operan. Consideramos que en esta tesis se recogen estrategias, modelos societarios, prácticas, comportamientos, rasgos identitarios de tipo cooperativo que pueden servir de referencia organizativa y social para cualquier tipo de organización empresarial.

1.1.3.7. Interés para la comunidad académica y científica en general

Existen innumerables trabajos de investigación sobre el fenómeno cooperativo. Entre los años 1989 y 1996 se publicaron 28 trabajos científicos sobre cooperativismo en la revista CIRIEC- España, según recogía Sancho (2001), la mayor parte de los mismos correspondían a estudios sobre las cooperativas agrícolas (8), de Crédito (5) y de Trabajo Asociado (4). No hay ninguna mención al cooperativismo de consumo. Existe un gran número de estudios de carácter científico sobre cooperativismo, mayoritariamente en el continente Iberoamericano (Vuotto, M. 2002 y Levin A., Verbeke G. 2002), pero apenas sobre las cooperativas de consumo.

Igualmente numerosos son los estudios realizados sobre el fenómeno del llamado cooperativismo de Mondragón. Conocido es el estudio de finales de los ochenta del siglo pasado realizado por el antropólogo Greenwood sobre una de las cooperativas de Mondragón. Entre una de sus conclusiones principales afirmaba: *“Las cooperativas de FAGOR han conseguido democratizar sus estructuras organizativas en tanto estructuras de gobierno, accesibles a todos los miembros en plano de igualdad, pero todavía no han logrado equivalente democratización en la organización productiva del quehacer cotidiano. La tensión entre la experiencia de igualdad de sus miembros en su condición de socios y las diferencias fruto de la división del trabajo se presenta como un dilema clave de las cooperativas industriales de Mondragón* (Greenwood y González, 1989:13). Más crítica se expresaba la antropóloga americana Kasmir con su estudio sobre estas mismas cooperativas publicado con el nombre *“El mito Mondragón”* (1.999). Entre sus conclusiones argumentaba que el éxito económico mediante el pragmatismo y la búsqueda permanente de eficacia promovida desde los niveles directivos habían eclipsado sus efectos sociales y llevaba al deterioro en los principios del cooperativismo.

1. INTRODUCCIÓN

Salvando estudios generalistas, artículos de divulgación o periodísticos, hemos encontrado sólo, la tesis del doctor Álvarez de Mon (1995)¹⁹, fundamentada en el trabajo de campo realizado en la cooperativa Eroski. La mayoría de los estudios realizados en torno al mundo cooperativo han analizado el fenómeno cooperativo desde una perspectiva empresarial. Y si exceptuamos el trabajo de Álvarez de Mon la mayoría de los estudios realizados desde una perspectiva sociolaboral, han consistido en pequeñas monografías o artículos en prensa sobre Eroski.

Con esta tesis hemos pretendido, utilizando el método etnográfico, aportar contenidos y registros inéditos de Eroski. La utilización de la técnica del método biográfico nos ha permitido disponer de una información “muy particular”, no habitual en las tesis sobre empresas. Existen importantes empresas que son propiedad de los trabajadores en el sector: “John Lewis Partnership” en UK, y “Publix Supermarkets”, “Hy-vee” y “WinCo” en EEUU, todas con más de 10.000 trabajadores..., pero todas ellas son diferentes a la empresa cooperativa que analizamos aquí. Eroski es una cooperativa de consumo con unas características específicas no habituales en este tipo de organizaciones como son la cogestión entre dos comunidades de socios: trabajadores y consumidores.

Hemos aprovechado esta tesis para describir la trayectoria y evolución de ESC desde diferentes facetas: histórica, empresarial, societaria, y semiótica. Su narración se acerca más a las clásicas monografías antropológicas en las que se describe como vive la cotidianeidad la organización, cuales son sus rasgos de identidad que le podrían catalogar como una cultura: su nacimiento y fundadores, sus líderes, sus prácticas profesionales, sus comportamientos, sus técnicas de aprendizaje, sus procesos de integración en la empresa, sus estructuras representativas, su manera de administrar el poder, sus eventos, sus reuniones, su régimen sancionador, etc.

1.1.4. Proceso de elección del tema y del marco teórico

La elección del tema de la tesis y del marco teórico en el que se fundamentaba ha sufrido sucesivos cambios en el transcurso de este trabajo de investigación. La primera de las dificultades que tuvimos que solventar en la realización de esta tesis la encontramos en la elección del tema a investigar. Partíamos de la convicción clara de que el fenómeno a estudiar era Eroski, pero no tuvimos tan claro en un principio el tema de la cooperativa que queríamos indagar.

La primera propuesta se centró en un intento de explicar el papel de los líderes en una organización cooperativa. Diseñamos un plan de acción que indagaba sobre la influencia de los líderes de Eroski en la articulación de su cultura. La metodología utilizada en un principio se basó, fundamentalmente, en el método biográfico, o historia de vida de uno de sus líderes originarios. Contrastamos esa entrevista con otros dos líderes también fundamentales en la trayectoria de Eroski. Al mismo tiempo íbamos recopilando materiales y documentación gráfica y audiovisual. A la par fuimos leyendo y reflexionando lecturas y literatura científica relacionada con el trabajo de campo que necesitaríamos para la elaboración del estado del arte. Profundizamos en las propuestas de Shein, E. (1987) sobre Liderazgo y cultura organizacional. El

¹⁹ Álvarez de Mon, S. La cooperación Social: Una respuesta al reto de la participación empresarial. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid. 1995.

1. INTRODUCCIÓN

resultado inicial de las entrevistas realizadas a los informantes clave, nos hicieron desistir de esta primera elección.

El tipo de entrevista en profundidad que habíamos realizado no se ceñía a los criterios metodológicos de la técnica de relato autobiográfico de historias de vida. Los informantes clave seleccionados no respondían al prototipo característico de esta técnica, no pertenecían al estamento de trabajadores de los niveles más operativos de la organización sino que correspondían a los niveles de la dirección general. Además, sus informaciones eran más declarativas que narrativas. Sus relatos eran menos de carácter personal y más de tipo profesional como si estuvieran realizando declaraciones institucionales de la organización. Con lo que disponíamos de mucha información, pero demasiado reelaborada, reconstruida por los informantes. Aún así durante las entrevistas, también se produjeron manifestaciones de tipo personal de los informantes que se entremezclaban con las informaciones más declarativas.

Descartada esta primera opción iniciamos una reconstrucción de la historia y evolución de la organización. Con la documentación recopilada considerábamos que había material suficiente para su elaboración. Nos apoyamos algunos presupuestos teóricos derivados del Evolucionismo y más concretamente en las que se proponen desde la sociobiología. Durante un tiempo estuvimos analizando Eroski como si su experiencia vital se asemejara a la un animal. Identificamos fases biológicas de un organismo con las de la propia empresa. La búsqueda de aspectos de la historia de Eroski con procesos evolutivos biológicos se convirtió en un juego de coincidencias que nos tuvo enredados un tiempo. El inconcluso y en ocasiones beligerante debate que enfrenta a la comunidad científica sobre la teoría evolucionista, así como el enfoque exclusivamente historicista y lineal que iba adquiriendo el proyecto de la tesis nos hicieron replantearnos el tema de estudio.

Con los materiales y documentación recopilada, con las entrevistas e informaciones recogidas de diversos informantes, con la experiencia profesional prolongada e incluso, la participación activa del investigador de esta tesis en algunos proyectos de la empresa, consideramos que podría haber ingredientes suficientes para realizar una monografía con la técnica etnográfica, con un enfoque holístico, que permitiera indagar en la memoria de los informantes, recopilando información sobre su pasado, reflejando y describiendo su presente, y proponiendo orientaciones de futuro.

Elegimos la cultura como perspectiva y manera de mirar e investigar el fenómeno de estudio. La cultura como centralidad y aglutinante que está presente de forma transversal y que nos permite interaccionar las categorías seleccionadas que nos surgieron en este trabajo de campo, con la pretensión de analizarlas no de manera aislada, sino como partes interdependientes de un todo. Tras un recorrido por las diferentes corrientes antropológicas, profundizando en el término cultura y tratando de encontrar el enfoque teórico que encajara con esa mirada holística e integral que pretendíamos, encontramos en la Semiótica, como disciplina que estudia el significado de los signos y más concretamente en las propuestas de Iuri Lotman y la Escuela de Tartu el marco teórico de referencia para la elaboración del estado del arte de esta tesis.

1. INTRODUCCIÓN

1.2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación, hemos elaborado una monografía sobre Eroski Sociedad Cooperativa desde la óptica de la cultura, con la pretensión de que sus propios integrantes y el conjunto de la sociedad comprendan cómo funciona, cómo se estructura y cómo se desarrolla un proyecto de aspiración colectivo-cooperativo en un entorno cada vez más globalizado y cambiante.

Con el enunciado de las preguntas pretendemos abordar en profundidad aquellos campos o categorías, que desde nuestro punto de vista, son los elementos principales que conforman el fenómeno que estamos investigando.

1.2.1. Objetivos de la investigación

1.2.1.1. Objetivo general (OG)

Analizar como la organización Eroski, se crea, se desarrolla y se enfrenta a los cambios, tratando de mantener y salvaguardar un modelo sociempresarial cooperativo, con unos rasgos identitarios autodeclarados por sus miembros como “cultura Eroski”, mediante la adaptación de sus estructuras organizativas y jurídicas, la modificación de sus normas, la preservación de ciertos usos y costumbres, y el impulso de prácticas y comportamientos de tipo colectivo.

1.2.1.2. Objetivos Específicos (OE)

OE 1. Explorar la materia de conocimiento (teorías, conceptos y autores de referencia) relativa al término cultura que permita determinar si al objeto de estudio de esta tesis (Eroski) se le puede analizar como un fenómeno cultural.

OE 2. Conocer el cuerpo de conocimiento (teorías, conceptos y autores de referencia) pertenecientes al dominio de la semiótica para poder aplicar un método de análisis de los fenómenos culturales basado en la observación y el estudio de los signos.

OE 3 Revisar el campo de conocimiento (doctrina, concepto y experiencias) relativo al concepto de la cooperación, el cooperativismo con sus experiencias prácticas y en concreto el cooperativismo de consumo, de tal manera que ayude a dilucidar si el objeto de estudio (Eroski) se puede identificar como una cultura.

OE 4 Aplicar el método etnográfico, centrando el trabajo de campo en el uso de las entrevistas en profundidad y la observación participante.

OE 5 Elaborar una historia cronológica de Eroski en la que se reflejen las diferentes estrategias de construcción del tejido empresarial y sus consecuencias a lo largo del tiempo.

1. INTRODUCCIÓN

OE 6 Describir el proceso de constitución y evolución del modelo cooperativo Eroski desde su inicio como cooperativa de consumo hasta conformar un grupo cooperativo de cooperativas.

OE 7 Comprobar si la metodología basada en las propuestas teóricas del semiótico Iuri Lotman son válidas para analizar el modelo cooperativo Eroski como un fenómeno cultural.

OE 8 Enunciar aquellos signos o sistemas signícos distintivos que son reconocidos e identificados como diferentes y genuinos de Eroski, como para que heurísticamente se le defina como “cultura”.

OE 9 Describir como han evolucionado en el tiempo aquellos rasgos que son considerados por sus miembros como constitutivos de la cultura Eroski y su influencia en el sostenimiento o devaluación de dicha cultura.

OE 10 Indagar el papel del liderazgo y en concreto el de sus líderes clave, en la creación, en el impulso y en la evolución de la identidad cooperativa, en Eroski, a través del ejercicio del poder.

OE 11 Mostrar los diferentes procesos de socialización y sus efectos en el permanencia o dinamismo de la autodenominada cultura Eroski.

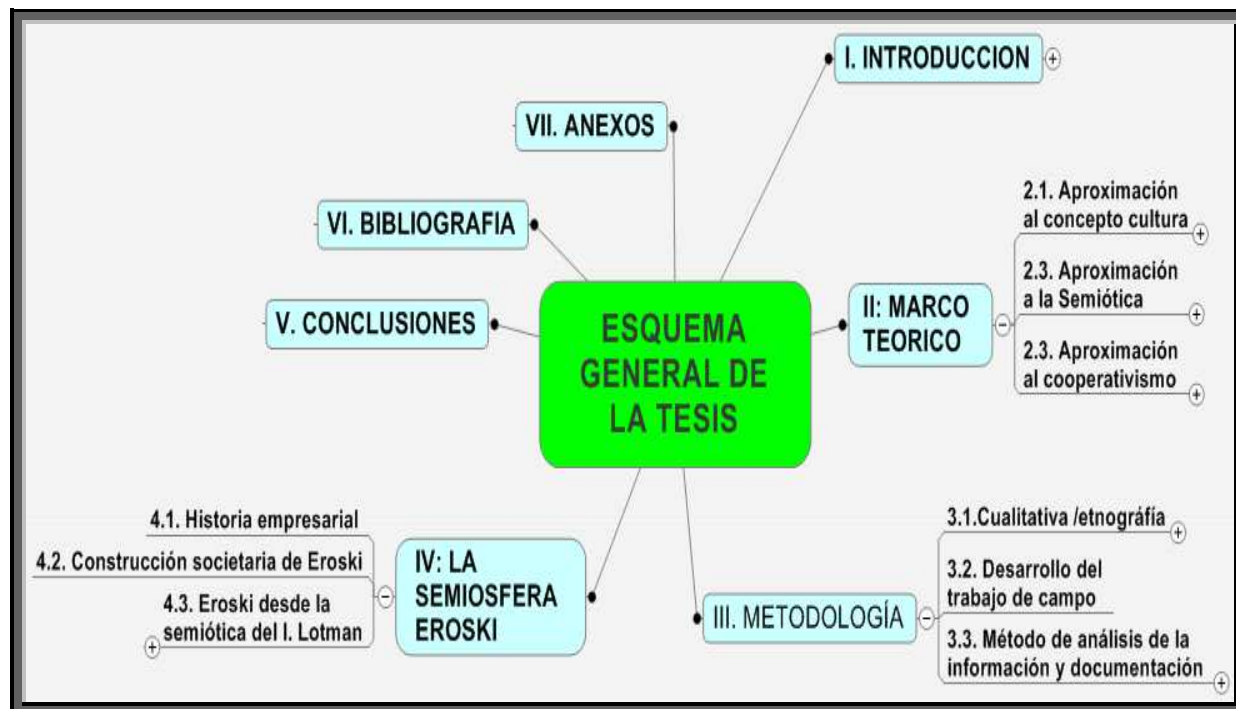
OE 12. Recopilar ordenadamente documentación, materiales, narrativas, derivados del trabajo de investigación de esta tesis, que pueda ser utilizada para nuevas investigaciones o la reconstrucción de la etnohistoria de Eroski.

1. INTRODUCCIÓN

1.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS

La organización de esta tesis responde al modelo clásico de presentación de un proyecto de investigación de tipo cualitativo.

Figura 1: Estructura general de la tesis



Fuente: Elaboración propia

El primer capítulo lo hemos destinado a la “*Introducción*”. En él hemos abordado las cuestiones más generales de este proyecto: la descripción del problema, los motivos prácticos y científicos, los objetivos y preguntas y la propia estructura de la tesis, que estamos describiendo en el presente apartado.

En el segundo capítulo hemos desarrollado el “*Marco Teórico*” en tres subcapítulos:

- En el primero nos hemos aproximado al término cultura profundizando en cuatro de las propuestas teóricas con sus autores más influyentes: la acción social (M. Weber), el estructuralismo (C.L. Strauss), el neoestructuralismo (P. Bourdieu) y la cultura organizacional (E. Shein).
- En el segundo subcapítulo nos hemos acercado a la disciplina de la semiótica en sus dos vertientes, la semiología de influencia más europea y la semiótica de influencia más anglófona. Hemos reflexionado sobre la semiótica y su relación con la cultura, eligiéndola como el cuerpo teórico central de esta tesis. Hemos profundizado, fundamentalmente, en el pensamiento de I. Lotman, sobre todo en su obra recopilatoria “La Semiosfera I, II y III” Lotman (1988). Hemos tratado de mostrar cómo mediante la interacción sistemática de signos se logran estructurar y cohesionar grupos, comunidades o sociedades, a través de la producción de significados compartidos, que dan pie a la creación de sistemas sociales que funcionan en torno a rasgos comunes y diferenciales, a los que podríamos definir como unidades culturales. Hemos analizado la forma en que la cultura deviene en un elemento clave y modelizante para la construcción de cualquier sistema organizacional y concretamente en

1. INTRODUCCIÓN

Eroski.

- En el tercer subcapítulo hemos profundizado en la doctrina cooperativa y los orígenes del cooperativismo, con un apartado especial destinado al movimiento cooperativo de Mondragón y al cooperativismo de consumo.

En el tercer capítulo hemos plasmado la “*Metodología*” de esta tesis a través de un enfoque cualitativo con el método etnográfico, Hemos aplicado una técnica de triangulación relacionando la observación participante, las entrevistas de tipo biográfico a modo de historias de vida y el análisis de las informaciones cualitativas y documentación interna de la organización. Hemos centrado la recogida de información del trabajo de campo en las entrevistas biográficas de tres informantes clave (los tres presidentes que ha tenido Eroski) y las entrevistas de contraste realizadas a tres grupos de personas que están implicados en algunas de las situaciones relatadas por los presidentes en periodos diferentes.

En el cuarto capítulo, el más extenso, está destinado al estudio en profundidad del fenómeno Eroski. Hemos analizado su autodenominada cultura, desde la perspectiva semiótica, equiparando esta organización al espacio de interacción signica que Lotman define como Semiosfera. Lo hemos desarrollado en tres amplios subcapítulos:

- En el primer subcapítulo hemos relatado una historia cronológica de Eroski, desde la perspectiva de este autor.
- En un segundo subcapítulo describimos el proceso de construcción del modelo societario de Eroski desde su inicio, como cooperativa de consumo hasta su constitución como grupo cooperativo.
- El tercer subcapítulo está dedicado a profundizar desde una perspectiva lotmaniana cómo se produce la interacción e interdependencia de los signos y rasgos más particulares en la semiosfera Eroski. Hemos descrito cómo se delimita su espacio semiosférico, cómo se comportan los condensadores semióticos en la semiosfera (los mitos, los ritos, los símbolos), qué papel desempeñan los impulsores (líderes) en los procesos de semiotización (ejercicio del poder, socialización y desarrollo) de la propia semiosfera.

En el capítulo quinto hemos elaborado las “*Conclusiones*” de la tesis reflejando las implicaciones de los contenidos analizados en los capítulos anteriores. Aportaremos aquellas cuestiones que por limitación temporal o teórica han podido quedar pendientes y, desde nuestro punto de vista, pueden convertirse en futuras líneas de investigación.

El sexto capítulo lo destinaremos a la “*Bibliografía*” diferenciando entre Libros de autores citados, Libros de referencia y Documentación interna de Eroski.

El último y séptimo capítulo lo hemos destinado a los “*Apéndices*” con la clasificación y ordenación de todo el material de apoyo utilizado en esta tesis.

Como punto final de esta introducción, queremos manifestar, con este estudio, la intención de poner a disposición de Eroski una visión particular de la organización, que sirva de estímulo para avanzar en su

1. INTRODUCCIÓN

modelo socioempresarial de orientación cooperativa. La evolución de esta organización recogida en un relato cronológico, así como la recopilación de documentos y registros gráficos internos, son materiales que pueden contribuir a animar a otros investigadores a acercarse a estudiar el fenómeno Eroski, desde diferentes disciplinas.

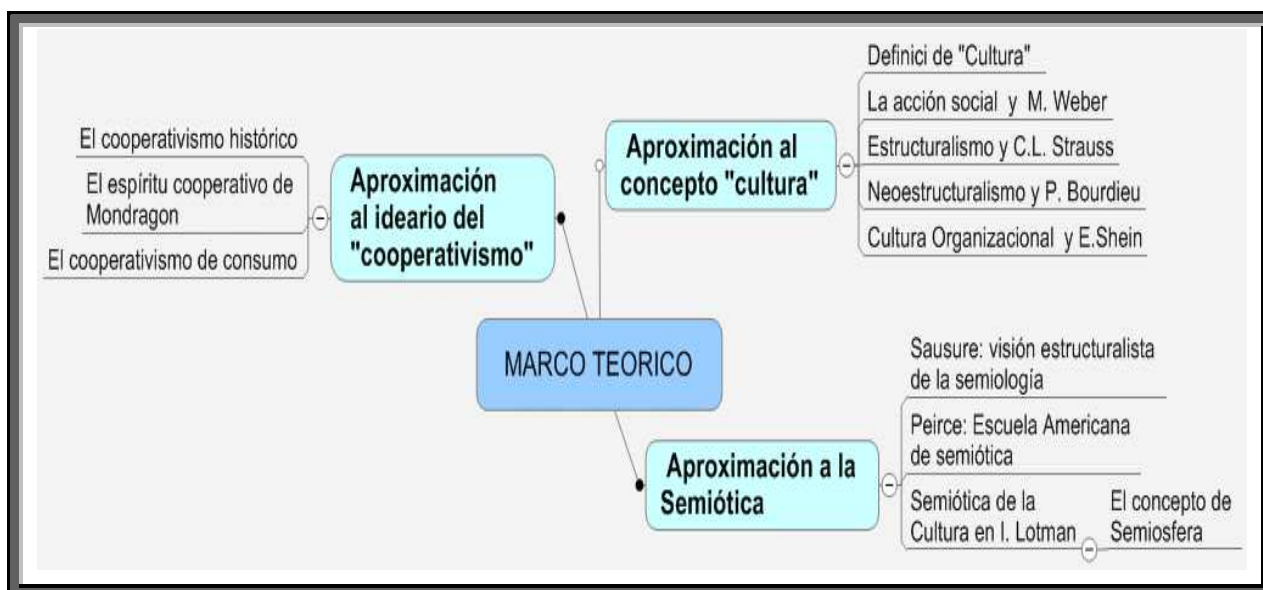
No ha sido nuestra intención con esta tesis describir la “auténtica” cultura Eroski, porque hemos llegado al convencimiento con este proyecto, que la cultura es un *continuum* en creación permanente, dinámica y asentada en un pasado, modificada con los comportamientos del presente y repensada con la capacidad de idear un futuro. Pretendemos, por tanto, mostrar un enfoque, una manera de ver, participar e interpretar una organización que contribuya al debate y al enriquecimiento interno de Eroski así como a los estudios venideros sobre los modelos socioempresariales cooperativos.

2. MARCO TEÓRICO

2.0. INTRODUCCIÓN

En este capítulo exponemos, de forma resumida, algunas de las acepciones y enfoques de la cultura. Con ello pretendemos establecer el campo de relaciones e implicaciones entre el objeto de estudio y el inventario de las concepciones expuestas. Eroski lo componen un grupo de personas que desarrollan su actividad concreta en una organización dedicada a la distribución de bienes y servicios de consumo, declaran un ideario, promueven unas prácticas, se rigen por unas normas y se organizan en instituciones, todas ellas de orientación colectiva y cooperativa. Hemos desarrollado este cuerpo teórico en tres puntos:

Figura 2: Marco Teórico



Fuente: elaboración propia

En el primer punto hemos analizado las diferentes acepciones del término "cultura" y hemos profundizado en aquellas corrientes y autores de las ciencias sociales y la antropología que han teorizado sobre la misma. Hemos seleccionado cuatro autores que para nosotros son referentes teóricos de esta tesis: M. Weber como teórico de la "acción social" y sus reflexiones sobre la influencia de la dominación y el poder en la construcción del modelo social de un grupo, C.L. Strauss y sus aportaciones desde el estructuralismo y la importancia del mundo simbólico y mítico en los pueblos, P. Bourdieu con su visión sobre la importancia del entorno social el "habitus" en los procesos de socialización y adquisición de una cultura y finalmente E. Shein y sus aportaciones, desde el pragmatismo americano, en la construcción de organizaciones, tomando como referencia algunas de las teorías que sobre cultura ha realizado la antropología.

En el segundo punto hemos profundizado en los conceptos de "cooperación y cooperativismo" para tratar de entender y distinguir la línea ideológica y pragmática del objeto de este estudio, Eroski. Hemos realizado un breve recorrido por el cooperativismo histórico entresacando aquellas referencias que sirven desde, nuestro punto de vista, para entender algunos de los posicionamientos actuales de Eroski. Hemos profundizado en el fenómeno Mondragon, su influencia en la conformación de esta cooperativa a estudio y

2. MARCO TEÓRICO

el marco de relaciones entre ambas a lo largo de su historia. Hemos traído a este segundo punto el estudio sobre el cooperativismo de consumo, clave para comprender algunos de los rasgos más distintivos de Eroski, que le hacen singular y diferente respecto a otros modelos cooperativos, incluso del mundo de los consumidores. Dentro del tercer punto de este marco hemos analizado el concepto de “cultura” desde la perspectiva semiótica realizando las distinciones entre semiología y semiótica a través de diferentes autores, hemos desarrollado el núcleo del cuerpo teórico centrándonos especialmente en el autor referente de esta tesis: el semiótico de la Escuela de Tartu Iuri Lotman y su trabajo intelectual sobre lo que él bautizó con el nombre de “Semiosfera”, conceptualización que nos ha servido para analizar la autodenominada “cultura Eroski”,

2. MARCO TEÓRICO

2.1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE CULTURA

2.1.1 Hacia la definición del término de cultura

Resulta difícil encontrar una definición del término cultura. Los modos de mirar, analizar y hablar de ella son muchos y variados. A lo largo de este marco teórico exponemos la manera en que hemos estructurado los diferentes enfoques o perspectivas de analizar la cultura desde su tratamiento más general o universal hasta el que nos ocupa en este estudio, la cultura cooperativa.

Una de las maneras de analizarla es siguiendo la trayectoria que su significado ha ido adquiriendo en la historia. Raymond Williams, intelectual marxista de origen galés, en su libro *“Palabras Clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad”* (2000), realiza un glosario con descripciones etimológicas y metafóricas, en la que el origen latino del término cultura está relacionado con la labor de las tierras, pero también con la labor de las almas. La palabra “cultura” proviene del término latino “*cultus*” que se deriva del verbo “*colere*” cuyo significado es cuidado del campo o del ganado. Sus acepciones más comunes son las de cultivo, culto o adoración. Plutarco, filósofo de la Roma clásica, utiliza metafóricamente los métodos de los agricultores como símiles pedagógicos para la educación de los jóvenes romanos: *“Así como los agricultores colocan estacas a las plantas, del mismo modo los buenos maestros dan buenos preceptos y consejos a los jóvenes, para que los caracteres de éstos crezcan rectamente”* (Plutarco, 1992, siglos I y II: 41-81),

Es durante el periodo de la Ilustración cuando encontramos referencias directas al término cultura como sentido figurado de “cultivo del espíritu”, una característica que nos separa de los animales, o como sinónimo de civilización. Pero no será hasta del s. XVIII y en la obra “Otra historia de la Filosofía” de J.G. Herder (1982) donde encontremos referencias explícitas al término de cultura. Ante la necesidad de argumentar la creación de una gran Alemania unida, utilizó la palabra cultura con su acepción en plural identificándola a la “riqueza particular y singular” que poseen los pueblos y de la que deberían sentir orgullo nacional. Según Herder, cada pueblo debía tener su propia cultura, de ahí la existencia de culturas. Esto no debería ser un impedimento para comunicarse o unirse entre algunas de ellas. Sus ideas se enmarcan dentro de la corriente de pensamiento romántico alemán del s. XVIII y fueron la fuente de inspiración de los nacionalismos europeos.

Con respecto a las Ciencias Sociales, las primeras definiciones del término cultura fueron elaboradas a finales del S. XIX. La sociología y la antropología, sobre todo, disciplinas jóvenes en aquella época, son las que desarrollaron con más profundidad el estudio y análisis de este término. El mismo ha sido analizado y mirado de diversas ópticas y disciplinas, utilizando en ocasiones premisas y metodologías que distaron mucho unas de otras. De ahí la actual indefinición o ambigüedad que ha adquirido el término cultura, dependiendo en múltiples ocasiones del autor, la corriente o la escuela que lo analice:

Una de las principales aportaciones al estudio de cultura lo proporcionó E. B. Tylor, etnólogo británico, que en 1871 publicó en *Primitive Culture* una de las definiciones más ampliamente aceptadas del término

2. MARCO TEÓRICO

“cultura”. Según este autor, la cultura es: “(...) *aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre* (Tylor, 1995: 29).

En otros apartados de su obra el autor afirmó que *“la principal tendencia de la cultura, desde los orígenes a los tiempos modernos ha sido, del salvajismo hacia la civilización”* (Op. cit: 43), premisa que heredó de los darwinistas sociales. El etnólogo británico elevó la cultura a objeto de ciencia aplicando para ello un procedimiento de análisis descriptivo muy meticuloso. Las teorías del darwinismo biológico del s. XIX fueron fuente de inspiración y contribución para el mundo de las ciencias y también de la cultura. Sus teorías sobre la evolución gradual de las especies y su tránsito de las especies de simples a complejas, fueron extrapoladas al campo de la cultura y admitidas por la comunidad antropológica de la época. Autores del management empresarial de los años 60 del S. XX como Shein²⁰ en Estados Unidos o Aguirre, A.²¹ en España, han tomado como referente la definición de Tylor sobre la cultura y su planteamiento de clasificación de las categorías de análisis, como veremos en el punto 2.1.2.4 al hablar de *“cultura organizacional”*. Hemos observado como Eroski ha utilizado el enfoque y definiciones de cultura de Tylor y Shein en sus comunicaciones y programas de socialización y enculturación.

La visión darwinista sobre la evolución de la cultura expuesta por Tylor ha sido puesta en entredicho desde los propios estudios biólogos de las últimas décadas. La teoría del “Equilibrio puntuado” enunciada en 1972 por los paleontólogos americanos Stephen Jay Gould²² y Niles Eldredge, admite la perspectiva gradual de la evolución pero como parte de un todo que es completada con periodos de explosión, de salto en la especiación. Este enfoque saltacionista, es utilizado, también, y quizá sin ser conocedor de ello, por uno de los autores semióticos referentes en esta tesis, Iuri Lotman cuando teoriza sobre el concepto *“explosión y cultura”*. Nos apoyaremos en estas proposiciones teóricas del paleo antropólogo Gould y del semiótico Lotman a la hora de analizar como se han creado y evolucionado algunas de esos rasgos identitarios en Eroski y su impacto en la creación de un todo semiótico que para diferenciarlo de otros “todos semióticos” se le denomina cultura.

²⁰ Shein, E. Es autor de la obra “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988), uno de los libros más utilizados en el management empresarial en sus desarrollos teóricos al hablar de la cultura de empresa o cultura organizacional.

²¹ Aguirre A., es autor de la obra *“la cultura de las organizaciones”* (2004). Sus propuestas teóricas sobre cultura y organización son similares a las de Shein. Toma referentes y términos de la antropología clásica para analizar las organizaciones como si se trataran de tribus o colectivos cerrados

²² Gould es autor de múltiples obras de carácter paleoantropológico. Su última publicación antes de su muerte en el año 2002 corresponde a un voluminoso libro, compendio de la Teoría de la Evolución con sus múltiples corrientes. En resumen la teoría del equilibrio puntuado viene a decir: Tomando como referencia las observaciones de los estratos geológicos, llegaron a la conclusión que las especies animales son esencialmente estables, salvo en las crisis (puntuaciones) pero que la mayoría de los cambios se producen cuando aparecen nuevas especies. Es decir como resultado de una saltación o cambio brusco. Los autores se apoyaron para demostrar su teoría en un modelo de especiación alopatrico. Según este modelo, las nuevas especies no se forman por transformación lenta y gradual de una especie ancestral entera, como afirmaba Darwin. Por motivos externos a su evolución, un accidente geográfico o ecológico, un grupo reducido de esta especie podría haberse quedado aislado en la periferia, del núcleo de la gran población. Un grupo más pequeño es más proclive a los cambios rápidos que una gran población. Estos procesos de especiación, según los autores de la teoría del equilibrio puntuado, son apenas imperceptibles por la propia especie. En el cómputo general de la historia de la tierra podrían suponer hasta 10.000 años. Gould, S.J. (2010).

2. MARCO TEÓRICO

De la corriente antropológica denominada "*Particularismo histórico*" y de Franz Boas (2008) como uno de sus mayores exponentes hemos aprovechado parte de sus técnicas de investigación etnográficas para el desarrollo de nuestro trabajo de campo mediante el método etnográfico. El sistema de recopilación de documentos, la realización de entrevistas, y el trabajo de observador han estado inspirados en las metodologías propuestas por este etnógrafo. Respecto a su concepción sobre el fenómeno de la cultura compartimos con Boas, la crítica que realizaba al determinismo gradual al que está abocada toda cultura por tener que recorrer linealmente las fases semejantes al de un organismo biológico, tal como afirmaba Tylor. Estudios realizados por Boas y antropólogos posteriores han puesto de manifiesto, primero que no existe un único tipo de cultura y segundo que no todas ellas pasan por las mismas fases, ni al mismo ritmo y que además existen otros elementos que interfieren en el desarrollo de las culturas y esto es justo lo que las hace diferentes. Este mismo enfoque utilizado por Boas hemos aplicado al analizar el fenómeno de Eroski. No hemos descrito a esta organización como una totalidad cultural exclusiva o genuina que se diferencia nítidamente de otro tipo de organización que en algunos pudieran considerarla incompleta.

Hemos descrito y analizado holísticamente una organización en la que en su interior hemos encontrado signos, rasgos identidades, artefactos, creencias, comportamientos más o menos singulares que interaccionados entre si conforman un todo complejo que posiblemente se diferencie de otras organizaciones de características parecidas o distintas a las mencionadas y que se interaccionan de manera diferente conformando otro todo complejo al que también sus miembros autodenominarán cultura para diferenciarse de los demás.

La crítica al evolucionismo tyloriano y al particularismo histórico del etnógrafo Boas, vino de la mano del Funcionalismo²³. Esta teoría coincide con el evolucionismo en la visión holística para analizar la cultura como una totalidad orgánica en la que todos los elementos que la componen están interconectados. Cada uno de sus elementos tiene su función concreta dentro del todo. La economía, la religión, lo social, los rituales forman ese todo interconectado. Estudia, por tanto, la cultura y demás hechos sociales, en función de cómo se organizan para satisfacer las necesidades de un grupo humano. Las teorías funcionalista están influenciadas por el fundador de la sociología francesa Emile Durkheim, quien en escasas ocasiones se refirió al término cultura como tal. Este autor, centró su estudio en los hechos sociales analizándolos como si fueran objetos. Identificó a la cultura como un objeto más de estudio, (un fenómeno social), que existe porque es necesario y porque cumple una función determinada y vital. Equiparó el funcionamiento de las instituciones, las costumbres, las creencias y las relaciones sociales, al funcionamiento de los órganos del cuerpo humano. Igual que estos pueden deteriorarse o padecer una enfermedad, las instituciones, las costumbres, las creencias y las relaciones sociales también pueden caer en estado de anomia.

Una de sus reflexiones centrales era descubrir las variables que explican la cohesión de las sociedades modernas. Durkheim, se sirvió de la religión para su estudio, al tratarse de un fenómeno social y universal,

²³ El funcionalismo es una corriente de origen anglosajón, que surge de numerosos estudios (en el primer tercio del S. XIX) en las ciencias sociales (sociología y antropología). Su principal influencia es el sociólogo francés Emile Durkheim, que piensa que los hechos sociales determinan los hechos culturales. Se caracteriza por el utilitarismo otorgado a las acciones que deben sostener el orden establecido en las sociedades, y por un enfoque empirista positivista, que preconiza las ventajas del trabajo de campo. Sus teorías han influido de forma importante en corrientes posteriores como el estructuralismo y la antropología interpretativa y simbólica.

2. MARCO TEÓRICO

que se manifiesta a través de una conciencia colectiva que dicta comportamientos e infunde valores y creencias a una colectividad. En su obra *"Formas elementales de vida religiosa"* (2003), Durkheim define la religión en los términos siguientes: *"Una religión es un sistema solidario de creencias y prácticas referidas a cosas sagradas, es decir, separadas, prohibidas, creencias y prácticas que unen en una misma comunidad moral, llamada Iglesia, a todos los que se adhieren a ellas"*. (Durkheim, 2003: 93). Las teorías de este sociólogo nos han servido para analizar Eroski desde una visión holística, propuesta metodológica similar al análisis de la semiosfera en Lotman (1996). A la vez que sus aportaciones sobre los procesos de formalización de instituciones, la configuración de las creencias y el papel del colectivo frente al individuo han sido claves para entender algunas de los rasgos diferenciales de lo que sus miembros han denominado "cultura Eroski".

Otra manera de analizar la cultura es a través del "dominio de la lengua" como sistema de comunicación de signos, estructurado en categorías y conceptos utilizados por los humanos, que organizan o interpretan lo que oyen, lo que ven y hacen, en definitiva, analizar la lengua desde la realidad cultural en la que se produce, la lengua como un hecho cultural, como actividad libre de los humanos y como producto de esa misma actividad.

El estudio de la cultura desde la perspectiva de la lengua ha generado gran polémica y confusión en la comunidad científica, condicionada en gran parte por la disparidad terminológica en el uso de los conceptos que conforman disciplinas como la etnolingüística o la sociolingüística²⁴. E. Sapir, (1949) afirma que en cada lenguaje se halla contenida una concepción particular del mundo. El lenguaje de una comunidad humana dada, que habla y piensa en una lengua, es el organizador de su experiencia y configura su mundo y su realidad social. Sapir mantiene la tesis del lenguaje como creador de cultura. El lenguaje socialmente configurado actúa sobre la forma en que la sociedad percibe la realidad. Cuando surgen determinadas necesidades aparecen las grandes categorías abstractas del pensamiento a partir de modificaciones del lenguaje existente. Si no han surgido en comunidades pretéritas es quizá porque no las hayan necesitado. Se trata del papel activo del lenguaje dentro del proceso del conocimiento, en tanto que *"función heurística del lenguaje"*. (Schaff, 1967:10). Dicha función resalta el poder del lenguaje a la hora de organizar nuestra percepción de la realidad. Existe un influjo mutuo entre el lenguaje y el conocimiento, pues el lenguaje mismo nos propone ciertos modos de observar e interpretar. Sapir sostiene que el lenguaje no sólo influye sobre la experiencia, sino que hasta cierto punto la determina: *"El lenguaje es una guía dentro de la realidad social. Aunque comúnmente se supone que el lenguaje no tiene un interés especial para los investigadores, en el campo de las ciencias sociales, condiciona, no obstante, en gran*

²⁴ La sociolingüística: "es el estudio de la variedad y de la variación del lenguaje en relación con la estructura social de las comunidades hablantes, mientras que la etnolingüística es el estudio de la variedad y variación del lenguaje en relación con la civilización y la cultura" (Coseriu, 1981: 5-29). Hay autores que definen la etnolingüística como la relación entre las estructuras idiomáticas y los pueblos que se expresan según sus pautas. Es decir una relación entre el idioma y el grupo humano que conforma una comunidad cultural. Vinculan idioma a etnia. Coseriu utilizará el término de lenguaje, al que definirá como: "una forma de cultura, quizá la más universal de todas y, de todos modos, la primera que distingue inmediata y netamente al hombre de los demás seres de la naturaleza" (Coseriu, 1997: 77). Según otros autores, ese papel se asigna al idioma, siendo, en su opinión, la comunidad idiomática la condición previa para que se dé una cultura. "La comunidad idiomática es el primer presupuesto para que sean en general posibles las realizaciones humanas comunes, es decir, la cultura. Por lo tanto, dondequiera que encontremos obras culturales hallaremos como su condición previa la lengua, es decir la comunidad de hablantes." (Porzig, 1964: 218).

2. MARCO TEÓRICO

medida, todo nuestro pensamiento sobre problemas y procesos sociales. Los seres humanos no viven sólo en el mundo objetivo ni en aquel que generalmente se denomina sociedad. También viven, en gran medida en el mundo del lenguaje particular que se ha convertido en medio de expresión para su sociedad. No existen dos lenguas tan semejantes entre sí como para que se pueda afirmar que representan la misma realidad social. Vemos, oímos y realizamos nuestras experiencias de acuerdo con las costumbres lingüísticas de nuestra comunidad, que nos ofrecen determinadas interpretaciones” (Schaff, 1967:104).

Whorf (2010) con estos planteamientos de Sapir, postula el principio de “*la relatividad lingüística*”. Las personas nos encontramos limitadas por determinados esquemas de interpretación que responden a nuestro sistema lingüístico. Articulamos la naturaleza siguiendo líneas que nos vienen dadas desde nuestra lengua materna y, desde ella, organizamos nuestras impresiones y conceptos atribuyéndoles un significado. Whorf sostiene la hipótesis de que la percepción que las personas tienen del mundo se halla determinada por el lenguaje que utilizan, hasta el punto de que viven y experimentan realidades ontológicas diferentes, incluso sobre nuestra forma de sentir y pensar. Considera el sistema lingüístico no sólo como sistema de comunicación, sino como constitutivo y determinante del conocimiento merced a la relación con el pensamiento.

A nuestro entender, en esta disciplina se utilizan indiscriminadamente los términos de lengua, lenguaje, habla o idioma para argumentar el papel de la lengua en relación con la cultura. Sobre este tema nos extenderemos al referirnos a la Semiótica (Cap. 2.2.1). El lenguaje desde la perspectiva semiótica no es una simple habilidad estrictamente personal del ser humano puesto que también en el reino animal existe una modalidad de lenguaje simple. Pero el ser humano tiene la capacidad de estructurar el lenguaje en reglas y normas y convertirlo en un lenguaje articulado, que se transmite y comparte con otros humanos y es lo que constituye una cultura.

El otorgar al idioma el origen exclusivo de la cultura de los pueblos o la razón diferencial, por excelencia de la identidad cultural, a nuestro entender es un hecho reduccionista, si tenemos en cuenta que la cultura, como hemos ido viendo hasta ahora, se compone de otros rasgos y características, algunas materiales y otras inmateriales (signos), que interaccionadas de una manera concreta conforman un espacio de significación concreto que denominaremos cultura. La diferenciación idiomática como rasgo esencialista de una cultura deja al margen a personas que utilizan el mismo idioma pero se sienten que forman parte de culturas diferentes. La diferenciación idiomática puede ser un signo distintivo pero no puede ser utilizado como una barrera nítida que diferencia culturalmente a los que practican ese idioma y los que lo desconocen, clasificando a éstos últimos como ajenos o al margen de su cultura, y en su versión más radical y xenófoba como inferiores culturalmente.

Desde nuestro punto de vista un primer paso en buscar la relación entre la lengua y la cultura consistirá en diferenciar nítidamente entre los términos de lengua, lenguaje o la expresión idiomática de una cultura.

Nosotros consideramos que existe una relación de la lengua con la vida social en general, con la civilización, el arte, la política, en definitiva con la vida del ser humano. Pero la misma relación que otros elementos que también constituyen una lengua, como podrían ser, la cuestión geográfica, el uso de unas mismas herramientas, las relaciones interpersonales, el parentesco, los ritos. Todos ellos conforman un

2. MARCO TEÓRICO

todo interaccionado y dinámico que va transformándose y recreándose en nuevas fórmulas culturales que van modificando los propios elementos del interior de esa cultura, incluso la propia variante idiomática.

Hemos analizado en nuestra tesis el uso que se hace de términos como cultura de empresa asociado a *“lengua o habla común”*²⁵ atribuyendo a este elemento unas características distintivas a otras culturas. En este caso más que de lenguaje común deberíamos estar hablando de *“jerga”*, o sistema de términos y expresiones técnicas utilizadas por un grupo o colectivo concreto para diferenciarse de los que no la poseen. Analizaremos jergas, expresiones características de Eroski y diferentes respecto a otros tipos de organizaciones y trataremos de comprobar si éstas son determinantes para identificar rasgos culturales específicos, por ejemplo: salario /anticipo; subalterno, operario / colaborador; reparto de dividendos/ reparto de intereses de retornos o “San Eroski”, etc.

A mediados del siglo XX, los antropólogos estadounidenses Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn recogieron e inventariaron decenas de definiciones del término cultura utilizadas hasta esos momentos. En un intento de aglutinar todas las definiciones en una, dichos autores, enunciaron la suya propia: *“La cultura consiste en pautas de y para el comportamiento adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, y que incluyen sus incorporaciones en artefactos. El núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente en valores que se les asocian”* (Kroeber, A. Clyde Kluckhohn, C, 1952: 66). Con esta definición, los autores americanos trataron de sintetizar gran parte de las definiciones que sobre el término se habían realizado. En la misma aparecían los elementos que habitualmente se le han asignando a la cultura: la cultura como resultado de la acción humana, la transmisión mediante símbolos, la creación de artefactos... Pero en su definición se percibía una visión clásica del término cultura. Proponían un enfoque historicista en el que la cultura, según ellos, cumplía una función eminentemente comunicativa que recuperaba las ideas del pasado, de aquello, que a su entender, estaba estructurado en orden y valores. Esta visión, conservadora del pasado, instaba a repetir y reproducir los valores y tradiciones de un modelo de cultura inmanente que se construyó en épocas pretéritas. En esta definición no se recogían aspectos como la posibilidad de cambios por interferencias o interacciones de la propia cultura o la capacidad de generación o creación de nuevos valores, fruto de las acciones del presente.

²⁵ En la jerga empresarial de Eroski se utiliza el término “lenguaje común” o “trasfondo compartido” para designar al alineamiento en el pensamiento y la acción de sus miembros en el transcurso de las sesiones de socialización o enculturación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.2. Teorías referentes para la definición de la cultura

Las teorías sobre las que a continuación profundizamos, a nuestro entender, son referentes para entender las distinciones sobre el concepto de cultura y culturas, tan necesario en esta tesis.

2.1.2.1. Teoría de la acción social

La “*teoría de la acción social*”, fue promovida por estudiosos de la sociología y de la historia que consideraban a la acción social como el apoyo sobre el que pivota la conformación de una cultura y de la vida social de una comunidad. Concebían lo social como un derivado de la acción individual y de la interacción entre individuos. El mundo social existía porque era pensado y construido como un producto humano. Las personas eran las ejecutoras y protagonistas activas de esta creación. El elemento central era la acción. Y el lenguaje de la acción era el de los proyectos y las intenciones, el de los fines y los medios. La interacción social ya no estaba condicionada por el sistema puesto que iba mucho más allá de una mecánica determinista y su finalidad era la producción de la realidad social. El acento en la acción ponía al individuo y su manera de interpretar y construir la realidad como motor de la historia. Lo social se concebía como la obra del ser humano, su creación y su responsabilidad. Era un sujeto capaz de comprometerse conscientemente en la construcción de un mundo social que incorporaba al otro con sus metas y sus proyectos. El constructivismo (Watzlawic, 1993), corriente de pensamiento muy en boga en la segunda mitad del siglo XX, es deudora intelectual de las teorías de la acción social sobre la capacidad del ser humano para protagonizar y crear su propia realidad fruto de las convenciones colectivamente creadas.

Esta teoría de la acción social presuponía la primacía ontológica y gnoseológica del individuo sobre cualquier otra entidad colectiva u holística. Como programa de investigación formal, sus desarrollos más importantes e influyentes se encontraron en la economía. Las teorías de Smith (2001) reflejadas en una de sus obras más importantes “*La riqueza de las naciones*” que inspiraron algunas de las ideas centrales del evolucionismo darwinista, describían la acción como el hecho más importante del ser humano, necesario para el intercambio económico de bienes y servicios desde una posición de egoísmo utilitarista e interés crematístico. Su concepción atomista y mecanicista de la sociedad, abrió las puertas al liberalismo más puro, en la que el individuo guiado por su propio interés y haciendo uso de su racionalidad, decidía siempre, eligiendo los mejores medios, la manera de satisfacer sus fines. Según los autores que promovían el individualismo, la conducta humana, aunque diversa y particular, contenía una serie de regularidades básicas, comunes a todos los seres. Consistía en un sustrato psíquico que postulaba la unidad esencial del género humano. Estos postulados propuestos por J. Stuart Mill (1965), como la tendencia a preferir una ganancia grande a una más pequeña o la propensión a buscar la máxima cantidad de riqueza con un mínimo trabajo y abnegación, convertían al individuo en un “*Homo aeconómicus*”, un ventajista racional, orientado a la satisfacción individual, pero desvinculado de cualquier referencia sustantiva a la naturaleza de sus fines o cualquiera de los valores éticos. Sus propuestas sobre la

2. MARCO TEÓRICO

construcción de la sociedad y sus instituciones, se circunscribían al desarrollo de teorías ultraliberales que promovían y esencializaban al “mercado” como elemento autorregulador y motor de la acción humana²⁶.

A este enfoque individualista de analizar lo social se oponía la corriente historicista y hermenéutica. Según Gustav Schmoller (2007), miembro de la escuela historicista alemana, los acontecimientos históricos, aquellos de los que se ocupan las ciencias sociales, son irrepitibles ya que dependen de las intenciones y preferencias de los individuos, así como de circunstancias históricas de cada momento, que nunca son iguales. Con lo que para analizar los hechos sociales y hacerlos comprensibles se requiere reconstruir los procesos psicológicos de la época en que sucedieron: lo que se entiende por “*la mentalidad de la época*”. Para ello se requiere disponer de una ciencia interpretativa, hermenéutica, una ciencia del espíritu que reconstruya el mundo de los significados en el que ha de enmarcarse la acción individual, de modo que pueda comprenderse desde la perspectiva vital de su actor. Comprender es reactualizar la atmósfera espiritual de sentimientos, motivos, valores y pensamientos del actor. Mostrar el punto de vista del actor y establecer sus razones. La tradición hermenéutica historicista ha mostrado una tendencia al idealismo y al relativismo. Construyen la realidad desde la perspectiva subjetiva individual del observador particular. No obstante, a nuestro parecer, al dejar en manos de un observador particular la interpretación de la cultura y de la historia, recurriendo a interpretaciones historicistas que colocan al individuo como un ser que se ve empujado por fuerzas y cosmovisiones colectivas, populares o fuerzas reificadoras existe el riesgo de caer en un relativismo /subjetivismo extremo.

El sociólogo alemán Max Weber partidario de la corriente historicista y de la línea hermenéutica de investigación, trató de reivindicar el sentido subjetivo y las significaciones sociales amenazadas por parte del positivismo mecanicista que centraba la acción social en el individuo y por parte del organicismo holista que dibujaba a la persona sujeta y dominada por la esfera social deificada como se definían en las propuestas funcionalistas de Durkheim y Radcliffe-Brown.

Para Weber, las ciencias sociales, y entre ellas, aquellas que analizan los fenómenos culturales, deben tener en cuenta la consideración de la subjetividad del actor, sin por ello renunciar a las exigencias de toda práctica científica: “(...) *Se comprende por acción, aquella conducta humana que su propio agente o agentes entienden como subjetivamente significativas y, en la medida en que lo es. Tal conducta puede ser interna o externa y puede consistir en que la gente haga algo, se abstenga de hacerlo o permita que se lo hagan. Por acción social se entiende aquella conducta en la que el significado que a ella atribuye el agente o agentes entraña una relación con respecto a la conducta u otras personas y en las que tal relación determina el modo en que procede dicha acción* (Weber, 1984:4). Para evitar los riesgos subjetivistas, por las interpretaciones particulares del observador, Weber propone que la incorporación del protagonista de la acción y su mundo se hagan siempre de forma empírica y contrastable. La reconstrucción del sentido en la acción, ha de hacerse de modo que su resultado, es decir, la formulación de hipótesis interpretativas, pueda ser enfrentado pueda ser contrastado empíricamente, de modo que las ratifiquen o desmientan. Se trata de establecer para un hecho concreto o una acción, la relevancia de un determinado factor causal.

²⁶ Las teorías de la acción social en su vertiente más economicista no están muy lejanas de las propuestas neoliberales más actuales que ensalzan el papel de los “anónimos mercados” como único elemento regulador de la economía y abogan por la libertad y la superación individual como única fórmula de acción social. La proliferación de los libros de autoayuda en los últimos años es una muestra de la tendencia a depositar toda responsabilidad de supervivencia en el esfuerzo personal.

2. MARCO TEÓRICO

Por ejemplo, ¿qué hubiera pasado si los griegos no hubiesen ganado la batalla de Maratón? Batalla insignificante en la historia bélica, pero de trascendencia histórica para la civilización griega.

Weber convirtió la acción en el átomo de la investigación histórico – social e identificó cuatro tipos ideales de acción, que pueden encontrarse en una misma realidad y rara vez se presentan como acciones individuales estado puro: a) la acción racional orientada a un fin o “*acción lógica*”; se trata de una acción instrumental en la que el actor adecua los medios disponibles al fin que persigue del modo más eficiente con la maximización del beneficio y la minimización del coste; b) “*la acción racional valorativa*”, que aunque orientada también a fines, no busca tanto la eficiencia en sentido económico, sino la entrega total del actor a un tipo determinado de fin supremo de carácter moral o religioso. Se refiere a cualquier medio sin reparar en costes, incluso con su vida; c) “*la acción afectiva o emocional*”. Dicha acción no es de carácter racional y reflexivo, sino que viene motivada por pasiones y sentimientos y d) “*la acción tradicional*” o engendrada por el hábito y la costumbre, en la que el individuo no actúa reflexivamente, sino llevado por la rutina y por patrones de conducta que él mismo no ha producido o la ha producido sólo parcialmente. Evidentemente son tipos ideales, en tanto que tipos puros, son presupuestos teóricos para poder abordar, gracias a su potencia heurística, la realidad socio histórica. Permiten evaluar los acontecimientos y descubrir en ellos formas típicas de acción así como las desviaciones que manifiesta el curso de los procesos históricos. Aunque Weber no fue un idealista en “*strictu senso*”, sus propuestas teóricas son el antecedente de las modernas doctrinas individualistas y hermenéuticas.

En su obra más conocida, “*La Ética protestante del capitalismo*” (Weber, 2012), expone el reduccionismo de las explicaciones economicistas para dar cuenta del desarrollo del capitalismo. Desde su punto de vista, fue la conjunción entre algunos de esos procesos económicos y ciertos valores morales y religiosos, lo que provocaron el origen y consolidación del capitalismo. En su línea individualista concede el protagonismo a la acción individual de personas concretas, soportadas en prácticas económicas y ciertas constelaciones morales y religiosas.

Weber es también conocido por su estudio de la burocratización de la sociedad, los modos racionales en los que las organizaciones sociales aplican las características de una forma ideal de burocracia. Intentó demostrar cómo las sociedades modernas, a medida que crecen, sufren un proceso creciente de racionalización y burocratización. Este proceso de racionalidad, trata de asentar los criterios de eficacia y eficiencia en todas las esferas de la vida y muy particularmente en las formas organizadas y legítimas de dominación. En ese sentido, en su libro “*Sociología del poder*” Weber (2007), teoriza sobre los tipos de dominación y su relación con el modelo de liderazgo y ejercicio de la autoridad. Distinguía tres tipos puros de relación: a) “*la dominación carismática*” (familiar y religiosa), b) “*la dominación tradicional*” (patriarcal, patrimonialismo, feudalismo) y c) “*la dominación legal*” (ley y Estado moderno, burocracia). Según su punto de vista, cada relación histórica entre gobernantes y gobernados contiene elementos que pueden ser analizados en base a estas distinciones de uso del poder. Weber aboga por la dominación legal al ver en el liderazgo carismático una deriva hacia la rutinización de las estructuras de autoridad o en la dominación de tipo tradicional un riesgo a la revolución contra el poder.

Asocia la dominación legal con los procesos racionalizadores y democráticos de las sociedades modernas mediante el uso de la eficiencia burocrática. Algunos han querido ver en estas propuestas una visión

2. MARCO TEÓRICO

evolucionista de las organizaciones y la sociedad. Desde nuestro punto de vista, Weber es uno de los autores referentes más importantes de los estudios de la acción social y el individuo en la época moderna. Su contribución más importante, a nuestro entender fue el intento de construir un método de análisis de los hechos sociales en el que se pudiera conciliar el uso de la hermenéutica subjetiva y los métodos empíricos para construir una realidad inteligible y basada en la comprensión del fenómeno observado.

En el análisis que sobre liderazgo y organización hemos realizado en los capítulos 4.4.2 hemos recurrido a los postulados teóricos de este autor. Hemos comprobado la utilidad de las tipologías de liderazgo descritas por el autor en parte del análisis del liderazgo en Eroski de esta tesis. Hemos relacionado el tipo de acciones y comportamientos de los componentes de Eroski para tratar de confirmar y comprender la acción social. La conceptualización de Weber sobre el camino hacia la burocratización de las organizaciones para gestionar eficientemente la complejidad nos ha servido de referencia cuando hemos tratado aspectos de Eroski relacionados con su crecimiento empresarial en el capítulo 4.1.

2.1.2.2. El estructuralismo.

En el segundo tercio del siglo XX, nace una de las corrientes derivadas del Funcionalismo que más influencia ha ejercido en el campo de las ciencias sociales y de la antropología en particular. Nos referimos al Estructuralismo. El origen del estructuralismo lo encontramos por primera vez reseñado en los escritos de Ferdinand de Saussure (1916), lingüista, que analizó la lengua, no como una forma o sustancia, sino como si se tratara de un sistema de signos. Según esta corriente de pensamiento y análisis, el ser humano tiende a clasificar todos los fenómenos del mundo construyendo en su mente grupos semejantes a los que se adhieren cargas semánticas o de significado que las convierten en símbolos. Estos conjuntos clasificatorios son universales y se encuentran alojados en la mente de la humanidad.

Claude Lévi-Strauss (1973), antropólogo francés, influido por Saussure, y los formalistas rusos²⁷, retomó este concepto, afirmando que la cultura es básicamente un sistema de signos producidos por la actividad simbólica de la mente humana, que se define sólo en relación con otros elementos dentro del sistema, como si fuese el propio sistema quien dictase los significados.

Para los estructuralistas, la cultura se manifiesta como un mensaje que puede ser decodificado tanto en sus contenidos como en sus reglas. Mediante el estudio de este mensaje se puede observar cómo está compuesto un grupo social, cómo son sus relaciones, internas y externas y cómo se organiza. Pero se necesita un código para aprehender esa realidad. Una realidad que es el resultado de unas reglas y limitaciones que ya están prefijadas. En su libro *El pensamiento salvaje* (1964), Lévi Strauss plantea que todas las mentes humanas poseen la misma capacidad para producir los símbolos y signos de los que está hecha la cultura. Esta capacidad, denominada simbólica, consiste en clasificar las cosas del mundo en grupos a los que se atribuyen ciertas cargas semánticas. Y cada grupo de símbolos o signos (campo semántico) tiene otro campo semántico complementario.

²⁷ Ambas disciplinas, estructuralismo y formalismo. con sus correspondientes autores los trataremos en profundidad en este mismo marco teórico cuando nos refiramos a la Semiología de Ferdinand de Saussure y a los antecedentes de la Semiótica de I. Lotman (Cap. 2.2 y 2.3.).

2. MARCO TEÓRICO

Según este estructuralista francés, las culturas de los pueblos "primitivos" y "civilizados" están hechas de la misma materia y, por tanto, los sistemas de conocimiento del mundo exterior dominantes no distan tanto entre ellas. Su gran diferencia puede radicar en la manera que tienen, ambas culturas, de manipular esos elementos, en la técnica más o menos desarrollada o en los métodos de análisis e interpretación, más o menos científicos o intuitivos, que utilizan cada una. Y ello no significa que la cultura denominada "civilizada" sea superior o más rigurosa en la manera de conocer su mundo. Es esa capacidad simbólica universal del ser humano, la que les aporta los atributos necesarios a cada cultura para comprender su realidad.

Su método de análisis, que se define como inmanente porque según este autor es constante, y consustancial al fenómeno cultural que se pretende analizar, es a nuestro entender, una limitación que le impide mirar, interrelacionar, buscar influencias exteriores al fenómeno estudiado. Su tendencia al racionalismo extremo, en aras de una objetividad imposible, deja fuera rasgos como la autenticidad, la espontaneidad, la impredecibilidad, el dinamismo, el cambio o la interpretación, variantes éstas que, en nuestra opinión, son actitudes y rasgos característicos del ser humano y como tal intervienen en la constitución de sus acciones y, por derivación, en la constitución de su cultura. El resultado de sus trabajos se convierte en una foto fija y estática de la cultura y sus elementos. Aunque, por ejemplo, desde el análisis estructuralista se encuentren todas las variantes posibles de la interpretación de un mito, siempre aparecerá una nueva interpretación por nuevos agentes o por el propio dinamismo de la cultura, que mediante evolución gradual o cambios bruscos sufra transformaciones, con la intención de dar respuestas a las necesidades básicas que se le presentan; postulado, éste, del funcional-estructuralismo.

El estructuralismo como corriente de pensamiento, también estuvo influenciado por el estructuralismo lingüístico basado en nociones de la herencia semiológica saussureana, como las dicotomías sincronía / diacronía y lengua / habla. Aunque Saussure nunca utilizó el término "estructuralismo", fue el precursor de la idea de concebir a la lengua como una estructura, con propiedades estructurales que generaban unidades básicas de la lengua y sus múltiples interrelaciones.

Vladimir Propp, semiólogo ruso de nacimiento, tuvo una gran influencia en los estructuralistas franceses. Es considerado uno de los padres de la "narratología". En su libro "*Morfología del cuento*" (1929), Propp defendió un concepto diacrónico (evolución a través del tiempo), del relato-estructura. Idea contraria al método sincrónico (evolución en un momento concreto). Partía de la idea, coincidente en este caso con Lévi Strauss, que todos los cuentos o narraciones respondían a una estructura narrativa embrionaria (de origen común), una especie de matriz universal de la narración. Analizó la morfología o estructura genérica del cuento fantástico ruso inventariando los elementos que eran constantes y aquellos que eran variables. Descubrió que todos los hechos y personajes de los cuentos (el Villano, la Mediación, etc.), respondían a regularidades y tenían características estructurales idénticas, repitiéndose en cada cuento en el mismo orden.

Lévi-Strauss, en su libro "*Antropología estructural*" (1973), influenciado por las teorías de Propp extrapoló los métodos de la lingüística al estudio de las culturas, y en particular al estudio de los mitos. Según el antropólogo francés, los verdaderos constituyentes del mito no son elementos implicados aisladamente, que no tienen un significado en sí mismos, sino más bien, son "haces de relaciones" que se

2. MARCO TEÓRICO

complementan con otros mitos, basados en la idea del binarismo universal de contrarios, como principio organizador del sistema. Refiriéndose a los estudios realizados sobre gemelos, se percató de la coincidencia de características en mitos de pueblos geográficamente distanciados: *“El segundo punto, en el caso que aquí estamos considerando, reside en que los mitos no existen aislados, por un lado en Perú y por el otro en Canadá, sino que surgen repetidamente en áreas intermedias. En verdad, son más mitos panamericanos que mitos dispersos por diferentes partes del continente.”* (Lévi-Strauss, C., 1995: 55).

Se pregunta el autor estructuralista ¿dónde termina la mitología y dónde comienza la historia? Para Lévi-Strauss la mitología es estática, porque encuentra los mismos elementos mitológicos combinados de infinitas maneras, al contrario de la historia que, según este autor, es un sistema abierto que usa el mismo material de estudio y que se presta a múltiples interpretaciones. Sin embargo, opina que ambos, mito e historia son partes de la misma construcción narrativa, donde la historia es una continuación del mito: *“ No estoy muy lejos de pensar que en nuestras sociedades la historia sustituye a la mitología y desempeña la misma función, ya que para las sociedades ágrafas y que por tanto carecen de archivos la mitología tiene por finalidad asegurar, un alto grado de certeza –una certeza completa es obviamente imposible- que el futuro permanecerá fiel al presente y al pasado. Sin embargo para nosotros el futuro debería ser siempre diferente, y cada vez más diferente del presente, diferencias que en algunos casos dependerán, es claro, de nuestras elecciones de carácter político. Pero a pesar de todo el muro que existe en cierta medida en nuestra mente entre mitología e historia probablemente pueda comenzar a abrirse a través del estudio de historias concebidas ya no en forma separada de la mitología, sino como una continuación de esta.”* (Lévi-Strauss, C., 1995: 74-75).

Para este antropólogo, el mito ejerce una función de sostenimiento del orden, de continuidad, de intermediación, regulador del caos y mediador en el conflicto social. Aunque el mito, según el estructuralista francés, es un relato correspondiente a hechos acaecidos en un pasado, estos hechos forman parte de lo que él denomina “estructura permanente”: *“Un mito se refiere siempre a acontecimientos pasados: “antes de la creación del mundo” o “durante las primeras edades” o en todo caso “hace mucho tiempo”. Pero el valor intrínseco atribuido al mito proviene de estos acontecimientos, que se suponen ocurridos en un momento de tiempo, forman también una estructura permanente. Ella se refiere simultáneamente al pasado, al presente y al futuro.”* (Lévi Strauss, C., 1968: 189). Las propuestas del estructuralista Strauss han sido clave para analizar los relatos míticos que a lo largo del trabajo de campo de esta tesis hemos ido recopilando y que trataremos en el capítulo 4.3.1.

Pero la pretensión de analizar meticulosa y rigurosamente todos los elementos que conforman una cultura y construir una estructura compacta y fija es criticada por los relativistas que ven en este ejercicio una tarea imposible. Clifford Geertz (2000), uno de los máximos representantes de la antropología simbólica, pone en entredicho el papel primordial del método etnográfico para analizar una cultura, debido sobre todo a la dificultad de conocer realmente el significado de los contenidos a estudio. En todo caso, opina, que lo único que se puede hacer, es interpretar el sentido de la trama simbólica que es la cultura. El autor marca una distancia entre la concepción teórica y metodológica del análisis de la cultura y la del estructuralismo de

2. MARCO TEÓRICO

Lévi-Strauss. Los estructuralistas, desde una visión Emic²⁸ trataban de entresacar del pensamiento de sus informantes las estructuras sociales subyacentes, del parentesco o de su organización social, intentando que ellos fueran capaces de auto interpretarse.

Geertz, también propone una visión Emic de la cultura, pero considerando a ésta como un universo simbólico, que sólo se comprende a partir de sus propios códigos. El autor hermenéutico en su conocido libro *“La Interpretación de las culturas”* afirma: *“(…) La finalidad de la antropología consiste en ampliar el universo del discurso humano (…) se trata de una meta a la que se ajusta peculiarmente bien el concepto semiótico de la cultura. Entendida como sistemas en interacción de símbolos interpretables (…) la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera casual acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir densa (...). Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad(...)maniobra, a la que suele designarse demasiado superficialmente como ver las cosas desde el punto de vista del actor, demasiado librescamente como el enfoque de la Verstehen o demasiado técnicamente como el análisis émico”(…)* (Geertz, 2000: 27).

A pesar de que el antropólogo o investigador analiza e interpreta lo contado por sus informantes, que no deja de ser una interpretación particular, Geertz nos advierte, de no confundir ésta con lo que tiene que ser, debe ser la , descripción (interpretación) antropológica. En el trabajo de investigación no se trata tampoco de descubrir las grandes leyes dentro del comportamiento humano, pero si de hurgar y profundizar en algunos (no muy numerosos) entresijos de la cultura para tratar de descubrir las sutiles generalidades de la misma.

A la antropología simbólica se le ha criticado su tendencia al relativismo extremo, y a nuestro parecer, es un riesgo en el que se puede caer con cierta facilidad. La libre interpretación que se deja en manos del investigador no deja de ser campo abonado para el planteamiento de análisis subjetivistas. Este ha sido uno de los aspectos más criticados por sus detractores y que Geertz trató de rebatir alegando la dificultad, por no decir, la imposibilidad que entraña mantener planteamientos y análisis puramente objetivos. Los simbólicos consideran que los elementos de la trama cultural poseen un sentido diferente entre los miembros de una misma sociedad. Su interpretación será diferente según sea la posición que ocupen en la estructura social, los condicionamientos sociales y psíquicos anteriores, o bien, del mismo contexto de

²⁸ El término Emic y etic fue creado por el lingüista Kenet Pike basándose en la distinción entre *phonemics* (fonología) y *phonetics* (fonética). Pike argumentó que este tipo de distinción basado en la interpretación del sujeto (fonema) frente a la realidad acústica de un sonido debía extenderse a la conducta social (fonética). Los términos fueron popularizados por Marvin Harris, quien los reutilizó con acepciones ligeramente diferentes a las que había dado Pike. Presentó la dialéctica etic / emic como dos visiones conscientes del mundo, en competencia, atribuyendo al término etic como la visión idealizada del observador externo de una realidad cultural ajena (el antropólogo que conceptualiza y al término emic la visión del nativo que participa en la autodescripción de su propia realidad cultural. Diversos autores han relacionado a la visión Emic con una "estructura inconsciente" de un sistema cultural, de tal manera que un nativo jamás podría explicar en términos empírico-deductivos u objetivos (etic o estructura consciente) un ritual, una tradición, un mito, etc. Esta perspectiva dual de analizar la cultura con el tiempo ha sido desechada al comprobar que un mismo texto o elemento cultural ha podido ser interpretado de maneras diferentes dentro del mismo grupo de nativos o en el interior de la comunidad científica. La cuestión es que no puede haber jamás un observador, sea este nativo o científico, que no sea también, de un modo u otro, participante de algún sistema de acción social.

2. MARCO TEÓRICO

referencia. De Geertz hemos aprovechado las orientaciones metodológicas para interpretar algunos de los comportamientos y rituales observados en el trabajo de campo, pero siempre tratando de contrastar esta interpretación con “*información fidedigna*” como expresaba Weber (2010) en su obra “*El sentido de no hacer juicios de valor en la sociología y en la economía*”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.2.3. El neoestructuralismo crítico

El sociólogo francés P. Bourdieu, afirma que el asentamiento de una cultura responde a estrategias múltiples que se dan en los diferentes campos sociales (económico, político, religioso, periodístico). Las personas participan en la construcción de varios de esos campos y no se mueven con las mismas lógicas y coherencias en todas ellas, de tal manera que en uno de ellos puedan tener una posición dominante y en otros de dominados (Ej. Una mujer en posición de dominantes como directora de una empresa y en sus relaciones familiares como dominada por cuestiones de género). Bourdieu asocia a cada tipo de dominación una dotación ("*capital*") de recursos que denomina "*capital simbólico de dominación*".

En las sociedades capitalistas, las capitalizaciones de recursos de una formación social se articulan, de manera compleja, con preponderancia de la dominancia económica. Pero en una formación social todos los campos no tienen el mismo peso. Este sociólogo confronta la idea de pluralidad de campos al de sistema sobre el que gira todo. Su idea de globalidad plural contrasta con la propuesta marxista de totalidad en torno al dominio económico. Esta focalización de la dominación corre el riesgo, desde nuestro punto de vista, de convertirla en la centralidad de todo tipo de relaciones que forman parte de la cotidianidad social. A nuestro entender existen múltiples interacciones que tendrían difícil encaje si fueran vistas o tratadas desde esta óptica. Noción como la cooperación, la amistad, las relaciones sentimentales, las pasiones, o la idea de justicia, por ejemplo, en nuestra opinión, se pueden configurar sin tener que recurrir al concepto de dominación.

Bourdieu, en su libro "*Anatomía del Gusto*" (1976) realiza un estudio de la sociedad gala en la que analiza la interrelación entre la clase económica a la que se pertenece y los gustos y estilos de vida que se profesan. Para este autor la diferencia del nivel económico entre los componentes de una u otra clase está nítidamente marcada y jerarquizada. Pero en el análisis, desde el punto de vista del estilo de vida, existen interacciones entre estilos que no corresponden, en parte, a la estructura económica. El nivel cultural y la movilidad cultural, según este autor, pueden depender, en este caso, de la herencia cultural recibida. Según Bourdieu, el gusto está relacionado con la capacidad económica y la herencia o la acumulación cultural. Son gustos de necesidad y están determinados cultural y económicamente.

El gusto está relacionado con el modo de conocimiento (cultural, lo aprendido en la escuela, etc.) y el saber. El gusto, así como la cultura o la diferenciación cultural es adquirido por medio de una educación, en un momento histórico y económicamente determinado. Estos procesos de socialización, para este autor, son considerados como preceptos, en ocasiones no conscientes, que las personas interiorizan en el transcurso de su socialización y que lo llevan a percibir, pensar y actuar de cierta manera. A estos preceptos les denomina con el término de "*habitus*": "*Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de <<disposiciones>> duraderas y transferibles, estructuras estructuradas, predisuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente <<reguladas>> y <<regulares>> sin ser el producto de la obediencia a reglas y a*

2. MARCO TEÓRICO

la vez, que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser producto de la acción organizadora de un director de orquesta” (Bourdieu, 2008:92).

Según este autor, las personas que forman parte de un grupo social tienen una alta probabilidad de compartir experiencias comunes. El conjunto de estas experiencias es lo que constituye justamente el *habitus* de clase de ese grupo. En esta visión puede apreciarse, desde nuestra óptica, el conflicto latente entre la fuerza socializadora de lo colectivo, del grupo, hacia el individuo, dejando a este inerme racional y moralmente para poder actuar o intervenir de manera autónoma a las disposiciones que marca el *habitus* y arrogando a este cierto tipo de fatalidad y determinismo social, similar a las concepciones del darwinismo cultural. El *habitus*, a nuestro entender, puede transformarse por causas sociales, o azares de la existencia.

Las propuestas teóricas de Bourdieu nos han servido para analizar el “*habitus Eroski*” y su influencia inconsciente en las actitudes y comportamientos de sus miembros en el sostenimiento del modelo cultural. Mediante el uso de las herramientas de socialización formales y la comunicación informal se naturalizan procesos clave que garantizan la continuidad de los garantes de la cultura, sus líderes.

2.1.2.4. La cultura organizacional

Actualmente el término cultura es una acepción que popularmente se usa o más bien se abusa, de su utilización entre teóricos, de diferentes campos. Allí donde exista un grupo humano con un mínimo de cohesión se terminará hablando de la cultura de ese grupo. El mundo de la empresa no está al margen de esta dinámica, sino todo lo contrario. Desde nuestro punto de vista la cultura está de moda. Se habla de cultura, se forma en cultura, se evalúa en cultura. Se tiene un sentido utilitarista como si fuera una herramienta de gestión más dentro de la estrategia empresarial para conseguir los objetivos. ¿Cómo se utiliza esta herramienta? Una de las tendencias actuales más en boga del management y de la dirección de empresas es el aprovechamiento y traslación, en ocasiones literal, pero incorrectamente realizada, de los estudios, investigaciones y teorías que sobre el término cultura se han realizado en diferentes disciplinas, y sobre todo en el campo de la antropología.

En el marco teórico en el que se desarrolla esta tesis ya hemos expuesto y debatido algunas de las acepciones y usos más habituales que sobre el término cultura han propuesto diferentes corrientes teóricas. A partir de los años 70 el término cultura se introduce en el mundo de las empresas. Un ejército de especialistas dedicados al campo de la gestión tomaron el término cultura desde una concepción pragmática y bastante vaga que recordaba a las primeras definiciones del evolucionismo social, como lo refleja una de las síntesis más citadas entre management de la consultoría empresarial. Corresponde a E. Schein, en la que la cultura organizacional aparece como: *“(…) un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”* (Schein, 1988: 25-26). Hoy se puede afirmar que esta tendencia se ha constituido y consolidado en una corriente denominada “*corporate culture*”, que se asienta en una serie de principios del campo de la psicología con la pretensión de comprender e intervenir en

2. MARCO TEÓRICO

la organización interna de las empresas, utilizando el fenómeno de la cultura como una herramienta de gestión para la consecución de los objetivos empresariales.

En la mayor parte de los enfoques corporativos se tiende a considerar a la cultura como un conjunto de reglas básicas que unen a todos los miembros de una organización bajo unos valores comunes. De esta manera, se percibe la cultura corporativa como un medio, una herramienta, sólida, homogénea, cerrada, un sistema de valores compartidos y de creencias entre los componentes de un colectivo, en este caso una empresa. Los especialistas de esta corriente culturalista en la empresa se han apresurado a trasladar aquellos elementos, que tradicionalmente han sido utilizados en el campo de la antropología, al entorno empresarial, para conformar y describir lo que ellos han dado en llamar "la cultura de esta empresa". Dichos elementos o componentes de la cultura corporativa, suelen agruparse habitualmente en torno a una serie de puntos tales como:

- a) *los valores – ideas, creencias, filosofía... – compartidos;*
- b) *los mitos,*
- c) *los símbolos,*
- d) *los ritos o rituales,*
- e) *los héroes,*
- f) *la red cultural, la correa de transmisión de los valores empresariales".* (cf., entre otros, Deal y Kennedy 1985).

Para G. Gallenga: *"este conglomerado de componentes y elementos utilizados funda su cientificidad sobre la base de un tráfico de conceptos que no va más allá de constituir una burda, insustancial y chapucera analogía entre antropología y ciencias de la gestión a partir de una lectura superficial y anecdótica de la terminología antropológica y su correspondiente aplicación al campo empresarial."* (G. Gallenga, 1993: 141). Se observa en algunas definiciones de cultura organizacional una deficiente adaptación términos y descripciones extraídos de textos etnográficos. Extrapolar de manera literal una definición de cultura sobre una comunidad "simple" ("primitiva", rural, etc.) a la "complejidad" de un agrupamiento urbano, como es una empresa, es un error. Sin embargo, algunos autores tomaron críticamente estas definiciones de cultura sobre pueblos "primitivos" y las insertaron en los análisis sobre de la cultura de la empresa. Hemos observado, al desarrollar el trabajo de campo en Eroski, cómo este enfoque culturalista, basado en las teorías de Shein ha sido utilizado de referente teórico a la hora de tratar de definir el modelo cultural de la empresa y su uso como herramienta para la creación de líderes y en los procesos de enculturación o inserción de nuevas incorporaciones.

Tras este recorrido, selectivo y como tal incompleto, sobre las diferentes concepciones de la cultura, se puede observar la importancia sustancial de este fenómeno en la vida de los seres humanos. La acción humana destinada a resolver, inicialmente sus problemas de supervivencia, se convierte en acción social desde el mismo momento que se relaciona con otras acciones de otros seres humanos. Es esta acción social compartida, la que lleva implícita un trasvase de información, unos códigos de comunicación, unas reglas y unos sistemas que van conformando una manera colectiva de hacer las cosas, una manera de vivir, en definitiva unas convenciones que construyen un modelo de existencia con algunos rasgos identitarios al que por razones heurísticas se denomina "cultura".

2. MARCO TEÓRICO

La cultura por tanto, se entenderá como el conjunto de todas las formas o modelos manifiestos o latentes a través de los cuales un grupo social se expresa. Por esta razón en su interior se desarrollan acciones, normas, lenguaje, estéticas, creencias que les permitan entenderse y convivir. En la medida que la manera de resolver y enfrentarse a los problemas ha sido y es distinta en los diferentes grupos humanos aparecen las variantes de la cultura, las unidades culturales. De ahí la dificultad conceptual para llegar a definir el término cultura. Definiremos una cultura porque la diferenciamos de otra. Como afirma Bauman: *“La cultura no es un bagaje inmutable que pertenece a un grupo nacional, étnico o religioso, ni tampoco es fruto de una improvisación sin raíces, ni reglas. La cultura es ambas cosas a la vez. Toda cultura que se posea, es cultura en creación, todas las diferencias culturales son actos de diferenciación y todas las identidades culturales son actos de identidad cultural.”* (Bauman, 2001: 107)

En la noción de cultura están implícitos términos como forma y contenido, espíritu y cuerpo, procesos (o movimientos) y estructuras (o instituciones), no como elementos yuxtapuestos sino complementarios e interconectados. Analizar la cultura desde una única perspectiva (estética, religiosa, generadora de cambio, etc.) es un reduccionismo que sólo lleva a la descripción en foto fija de alguno de sus elementos. No obstante, también *“la relación entre forma y contenido, proceso y estructura puede traer sus riesgos”*, como nos advierte Díaz de Rada (2010: 89-94), cuando nos habla de la posible reificación²⁹ o esencialización de la cultura si se trata al contenido y a la estructura como elementos primordiales e independientes del la acción voluntaria del ser humano y se deja en manos de entidades conceptuales la capacidad creadora y dinamizadora de sus avances. Es como si el ser humano sólo tuviera que encontrar, y no crear o inventar las soluciones porque éstas, son immanentes a la propia cultura estática que dictaría el comportamiento de los humanos. Esta visión de la cultura es la más cercana a los nacionalismos excluyentes y las teorías de la pureza de la cultura. El esencialismo tiene sus riesgos, pero igualmente lo tiene el rendir culto a las formas, a los cambios constantes de las acciones, sin tener en cuenta ciertas convicciones que se van asentando con el tiempo y se pretenden cambiar de manera inmediata. La consideración de la cultura como puro cambio, sin estabilidad ni relación con un pasado, en la que cada cambio es un estadio nuevo, rupturista, que crea una nueva cultura, reduce a la cultura a moda pasajera, inconsistente que sólo espera el siguiente cambio para redefinirse. El ser humano es agente de cambios culturales, pero realiza esos cambios partiendo de algún conjunto de prácticas aprehendidas, no en el vacío. El concepto de cultura, por tanto, implica forma, contenido, proceso, estructura, cambio y estabilidad.

²⁹ Berger y Luckman realizan una definición del término “reificación” que se puede aplicar al tratamiento de la cultura que aquí estamos abordando: *“La reificación es la aprehensión de fenómenos humanos como si fueran cosas, vale decir, en términos no humanos, o posiblemente supra-humanos. Se puede expresar de otra manera diciendo que la reificación es la aprehensión de los productos humanos, como hechos de la naturaleza, como resultado de leyes cósmicas, o manifestaciones de la voluntad divina.”* (Berger y Luckman, 1984:116).

2. MARCO TEÓRICO

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE LA SEMIÓTICA

Disciplinas como la antropología, la sociología, el derecho o la psicología consideran a la cultura como uno de los elementos centrales de sus análisis e investigaciones. En este proyecto de tesis hemos analizado la cultura desde una premisa holística, aquella que nos permite captar la complejidad e interrelación de las acciones, los discursos, las normativas, los ritos, los artefactos, en definitiva de los elementos que la configuran.

La cultura, como hemos analizado en el capítulo anterior, parte de la acción individual humana que se transforma en acción social y para que esta acción social se sostenga en el tiempo, se convierta en una convención, requerirá de unas pautas, unas normas o unas reglas, explícitas o implícitas aceptadas por una mayoría. Al utilizar las reglas que conforman la cultura se precisa, dotar a las cosas, a los objetos, de un significado que sea comprendido y asumido por todos. Una cultura es fundamentalmente un conjunto complejo de códigos de significados. Estos códigos lo forman reglas convencionales creadas por los humanos. Reglas y convenciones que no son totalmente rígidas, sino que van cambiando y evolucionando con ritmos, velocidades y en situaciones diferentes. El aprendizaje, la comprensión e incluso la creación de estos códigos de significación y comunicación precisan, al menos, de dos interlocutores que se relacionan, que interactúan, que intercambian información y significados, en definitiva que se comunican. Todo acto de cultura, podríamos concluir, es un acto de comunicación en el que el lenguaje juega un papel clave. Como veremos al definir la semiótica, la cultura y el lenguaje utilizan la misma lógica. El lenguaje es la herramienta utilizada por los seres humanos y algunas otras especies animales para entenderse. Posee unas reglas comunes aceptadas por todos para consensuar una significación a las cosas, a los propios significados de las acciones.

Hemos abordado el análisis de la cultura desde un punto de vista semiótico, no convirtiendo a aquella en una subespecie de esta. Entendemos que aquellas cuestiones que conforman un fenómeno cultural, como son los objetos y artefactos, los propios comportamientos, los mitos, las creencias, las cosmovisiones, etc., comprenden un vasto sistema de significaciones que permiten la comunicación social y funcionan como tal, porque obedecen a leyes y reglas presentes en el dominio de la semiótica.

2.2.1. Relación entre lengua y cultura

Las acciones del ser humano, como del mundo animal, se han producido, en sus orígenes, como consecuencia de la aparición de una señal³⁰. Cada vez que aparezca esa señal se producirá una reacción similar. La repetición continuada de la señal que provoca siempre la misma reacción se convierte en un detonante de la acción. Siempre que aparezca éste o algo (signo) que el receptor le ha asociado el mismo significado se producirá la misma reacción.

³⁰ Las señales como nos dice Eco son las “*unidades básicas de información (...) Son unidades de transmisión que pueden computarse cuantitativamente e independientemente de su significado.*” (Eco, 1985: 55).

2. MARCO TEÓRICO

Este detonante dotado de significado adquiere la condición del estímulo³¹. La lluvia por ejemplo, ha podido generar la reacción a cubrirse o construir una techumbre, el fuego ha provocado la huida o su acercamiento para calentarse, etc. Estímulos y señales por sí mismas no representan nada, si no son interpretadas y dotadas de significado (codificadas) por algún destinatario. En este sentido diremos que la señal no tiene capacidad significativa en sí misma y que no existe comunicación, aunque haya paso efectivo de información. *“Cuando el destinatario es un humano, aunque la fuente no lo sea, con tal de que emita una señal de acuerdo con reglas conocidas por el destinatario estamos ante un proceso de comunicación, siempre que la señal no se limite a funcionar como simple estímulo, sino que solicite una respuesta interpretativa del destinatario”* (Eco, 1985: 35). El proceso de comunicación por lo tanto se producirá cuando exista un código que permita descifrar (entender o darle sentido) a esas señales.

La comunicación hunde sus raíces en la biología. También los animales se comunican, como por ejemplo, cuando una gacela huye ante la presencia de un león. Para la gacela el león representa una señal de peligro que desde algún lugar recóndito de su cerebro le envía un mensaje que le recuerda que debe protegerse y huir. Su comportamiento responde a una acción espontánea e instintiva, pero se ha producido una comunicación desde el momento en que una señal, en este caso un león, es codificado como peligro.

En el ámbito de los seres humanos los procesos de comunicación pueden ser más complejos. Además de que sus comportamientos o acciones pueden ser respuestas instintivas como en los animales, aquellos tienen la capacidad de asociar a la presencia del león como “peligro”, pueden verbalizar el término e incluso construir una imagen que represente la presencia del león y que ésta sea universalmente conocida e interpretada como “zona de peligro por presencia de leones”. Ambos seres han utilizado una manera de organizar la comunicación para que esta sea efectiva. Al proceso de organización de la comunicación es a lo que se denomina *“lenguaje”*. Al primer tipo lo conocemos como *“lenguaje natural”*, aquel que se muestra en una serie de manifestaciones espontáneas de la intimidad. Este puede estar constituido por gritos, llanto, movimiento de los ojos, de boca, etc. Es un lenguaje expresivo y espontáneo. En estos signos no hay convención ni relación arbitraria. Este lenguaje se puede dar tanto en los animales como en los humanos. Es común a todos ellos. Actos de comunicación como las ceremonias de cortejo o apareamiento, actitudes corporales de ataque o de sumisión.

El segundo tipo, corresponde a lo que podríamos denominar como *“lenguaje convencional”* y arbitrario. Es aquel tipo de lenguaje que se crea y utiliza signos voluntaria e intencionadamente. Se da en el mundo de los humanos, aunque algunos estudios de la neurobiología y la zoosemiótica los contemplan también en especies de rango superior cercanas a los humanos. Decimos que es convencional porque es creado, admitido, acordado y defendido por un colectivo determinado. Y arbitrario, porque es creado de manera articulada y estructurada para ser utilizado por ese grupo. El ser humano, puede crear un lenguaje u otro,

³¹ El estímulo por sí sólo no es un signo si no viene acompañado por una correspondencia de codificación o reglas. En el ya conocido experimento que Pavlov hacía coincidir el momento de alimentar a los perros con el sonido de una campanilla. Ante la presencia de la comida los perros segregaban saliva, mientras que escuchaban el sonido de la campanilla. En la fase siguiente se elimina la acción de darles la comida y se activa el estímulo (tocar la campanilla). El animal asocia el sonido de la campanilla al momento de la comida y de manera instintiva, segrega la saliva. El sonido de la campanilla ha sido codificado por el perro como un signo (significa la presencia de la comida aunque no lo esté). La saliva es un signo para el científico (significa que el perro muestra sus deseos de alimentarse).

2. MARCO TEÓRICO

decidir hablar o no hablar, pero siempre estará comunicando algo, incluso cuando se aísla voluntariamente para no hablar con nadie, sus propios actos, en este caso el lenguaje no verbal, comunican su intención de aislarse y generan una interpretación en sus interlocutores.

El lenguaje es, por lo tanto, una forma organizada de *comunicación*. Los animales, disponen de un sistema de comunicación automático e instintivo que les permite interactuar y comunicarse con su entorno, en su mundo, y es lo que marca la diferencia entre unas especies y otras. La comunicación, en este caso, es un conjunto de procesos en los que se establece un contacto entre diversas psiqués. La comunicación en el ser humano, aunque sólo se manifieste de manera emotiva o afectiva, y no intelectual, ya está estructurada. En la comunicación humana se produce un flujo de información con una estructura de organización a través de un medio, con un punto de partida que es el *emisor*, uno de llegada que es el *receptor*. El medio por el que circula esta información, es el *canal* y la información transmitida a través del canal es el *mensaje*, que presenta una organización formal de codificación por parte del emisor y de descodificación por parte del receptor. Nos encontramos ante cuatro (4) de los elementos enunciados por el semiótico formalista Jakobson (1963), que analizamos más adelante (Cap. 2.2.3.2.).

Los seres humanos, por tanto nos relacionamos y comunicamos mediante un instrumento arbitrario y convencional, al que se denomina *“lengua”*. Éste, como instrumento, es reglado, convenido por todos, no cerrado, pues se amplía permanentemente a nuevos términos, nuevas palabras, nuevos conceptos. A través de la lengua se manifiestan los pensamientos y la información codificada en los cerebros. En ocasiones, pensamos algo que no acertamos a expresar y exteriorizar con ese instrumento reglado, no encontramos los términos adecuados, lo que demuestra que el pensamiento es anterior a su manifestación externa, que es anterior a la lengua, el pensamiento precede, por tanto, a la manera de expresar algo que se refiere a otra cosa, es decir, de expresarnos con un *“signo”*. Diremos entonces, como afirma el semiótico Peirce que el signo es una representación del pensamiento: *“un signo, o representamen, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o tal vez, un signo aún más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto, no en todos los aspectos, sino solo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen.”* (Peirce: 1931-1935: 228).

Una de las características principales de la comunicación es el paso del terreno de las señales al de los *símbolos*. Un símbolo se diferencia de una señal en que ésta no tiene una intencionalidad consciente de comunicar algo, aunque lo haga (por ejemplo el humo de un incendio, nos comunica que puede haber fuego pero su existencia se ha podido deber a causas naturales). Los símbolos, como veremos más adelante, implican la capacidad sustitutoria de una realidad. Tienen la capacidad de comunicar aunque la realidad que representen esté ausente. Símbolos son, por ejemplo una bandera, los colores de un equipo o la cruz de los cristianos. La bandera de las playas, los semáforos, son una señal convencional (signo) cuando comunican según sea su color peligro o prudencia. Mediante el símbolo, aparece la capacidad humana de representación. Es decir hacen presente intelectual o simbólicamente una cosa concreta sin su presencia física. Los humanos representamos lo físico no como físico, particularmente determinado, sino como abstracto, en definitiva, nuestra acción de representación es un acto del intelecto, de la razón.

2. MARCO TEÓRICO

En el ser humano, el lenguaje, es la capacidad que aparece para expresar conceptos universales obtenidos mediante un proceso de abstracción que pueden ser transmitidos. Hablamos entonces del lenguaje como un proceso de comunicación de signos. Cuando esa capacidad queda dentro de un sistema estructurado es cuando hablamos de lengua. La lengua se produce inicialmente articulando fonemas, o también denominadas unidades inferiores, con los cuales se construyen unidades significativas básicas, como son los lexemas y morfemas que se ordenan en estructuras superiores cada vez más complejas. La lengua diremos que es una estructuración compleja del lenguaje. Cuando esta capacidad abstracta estructurada la particularizamos e individualizamos es cuando producimos el habla. Y cuando el habla individualizada se comparte y utiliza en una comunidad o grupo concreto estaremos hablando de “idioma”.

El lenguaje natural, en los humanos, es el ordinario, el de la vida cotidiana, que utilizan los individuos dentro de una comunidad lingüística. No se refiere sólo al idioma, sino al conjunto de signos interrelacionados de esa comunidad, idioma, manera de hablar, de interpretar ciertos signos, por ejemplo lenguaje de la comunidad inglesa o francesa. Se diferencia del denominado “*lenguaje científico*”, porque este es universal, es el lenguaje lógico, artificial, específicamente creado para responder a determinadas necesidades del conocimiento: lenguaje de la física, de la sociología, en la que aparecen una serie de términos específicos para referirse a cambios científicos. El análisis científico del propio lenguaje científico consistiría en el estudio de los signos lingüísticos en sí mismos, en su estructura de funcionamiento. Morris llamará a esta manera científica de analizar los signos, “*Semiótica*”: “*La semiótica como ciencia utiliza signos especiales para establecer determinados hechos acerca de los signos: es un lenguaje para hablar de los signos* (Morris, 1985:34).

Resumiendo, los seres humanos, por tanto, viven en agrupaciones organizadas llamadas sociedades y sus miembros comparten universalmente unos modos distintos de interpretar y comunicar los signos mediante unos comportamientos y maneras de actuar concretos. Por ejemplo, tendrán una manera de interpretar sus músicas, de preparar su gastronomía, de vestirse, que responderán a las condiciones de su entorno a su capacidad creativa de inventar, estandarizar y comunicar nuevos signos dotados de nuevos significados. Esto es lo que constituye en su conjunto unos rasgos identitarios diferenciales, unas identidades culturales, un lenguaje sígnico estructurado (una lengua). Por tanto, la lengua es el sistema estructurado que permite comprender el sentido de las diferentes manifestaciones culturales de los grupos humanos.

Cada sociedad tendrá características diferenciales que podrán ser entendidas mediante la lengua, un sistema global que interacciona signos, orales, escritos, corporales, musicales, gastronómicos, etc. Desde nuestro punto de vista identificar rasgos o identidades culturales con cultura es la misma lógica que identificar el idioma, dialecto o incluso la jerga con el habla o el lenguaje estructurado, cuando son sólo una de las partes sígnicas del habla.

2. MARCO TEÓRICO

2.2.2. Desarrollo conceptual de la semiología y la semiótica

El término “semiótica”,³² al igual que el de cultura se conceptualiza de manera desigual. No hay definiciones consensuadas, ni acuerdo entre científicos sobre la utilidad que pudiera prestar a otras disciplinas. Si nos atenemos al debate terminológico entre los teóricos americanos que la denominaban semiótica y los franceses, semiología, tampoco existió consenso en su denominación originaria.

La Semiología se presenta como una corriente netamente lingüística. Los escritos de Ferdinand de Saussure (1857-1913), son un conjunto de notas y apuntes que impartió en sus clases del “Curso de Lingüística General” que fueron recogidos por sus alumnos y publicados post mortem. En éstos, se refiere a la Lingüística como disciplina y asigna el lugar que le corresponde a la lengua, en tanto que objeto de estudio de la Lingüística, en el contexto de las demás instituciones de la vida social. Expuso la necesidad de fundar una “(...) ciencia que estudiara la vida de los signos en el marco de la vida social”, y a esta ciencia, la llamó “Semiología”. La lengua, dirá: “..., es un sistema de signos que expresan ideas y, por esta razón es comparable con la escritura de los sordomudos, los ritos simbólicos, las formas de cortesía, las señales militares, etc. Simplemente es el más importante de dichos sistemas. Así, pues, podemos concebir una ciencia que estudie la vida de los signos en el marco de la vida social; podría formar parte del marco de la psicología social y por consiguiente, de la psicología general; nosotros vamos a llamarla semiología, del griego semeion, “signo.” (Saussure, 1945:43).

El autor se desmarca de la línea de pensamiento historicista característico del siglo XIX representado en la dialéctica de Hegel, el materialismo dialéctico de Marx o el evolucionismo de Darwin y pone su foco de estudio en lo espacial, lo sistemático y lo estructural. De ahí que Saussure se considere la figura esencial y más influyente del estructuralismo y de gran parte de los desarrollos del dominio semiótico en Europa, sobre todo de la semiótica rusa y francesa. Además de ser considerado como el padre de la Semiología, a

³² Cuando buscamos los antecedentes de la semiótica, existen innumerables referencias al mundo de los signos en el seno de otras discusiones filosóficas más generales. Los textos bíblicos están cargados de referencias signícas, empezando por la denominación del nombre de “Adán” por el Dios creador: “Entonces el Señor Dios modeló de la tierra todas las bestias del campo, y todos los pájaros el cielo, y se las presentó a Adán para ver que nombre les ponía. Y cada ser vivo llevaría el nombre que Adán les pusiera. Así, Adán puso nombre a los pájaros del cielo y a las bestias del campo; pero no encontró ninguno como él que le ayudase” (Sagrada Biblia. Génesis. II: 19, 20). En la tradición filosófica occidental, sobre todo de la antigua Grecia, la idea de una ciencia de los signos ya aparece con la codificación del saber de la escuela médica de Hipócrates, donde los “signos” que había que interpretar eran, más bien, indicios o síntomas corporales, señales e insinuaciones que reflejaban diferentes dolencias ocultas. Platón, proclama en su conocido “Mito de la caverna”, que las ideas no son otra cosa que el referente metafísico de las copias de las sombras que se reflejan en la pared. Nos tenemos que remontar al siglo XVII para encontrar por primera vez la utilización del término semiótica en el libro “Ensayos sobre el entendimiento humano” (1690) del filósofo inglés John Locke. El autor dividió las ciencias en tres disciplinas: a) la física, como conocimiento de las cosas espirituales y corpóreas; b) la práctica, como sistema de reglas para las acciones y, c) la semiótica, que es el conocimiento de los signos, es decir, de las ideas y de las palabras. Definió la “semiotike” como: “la doctrina de los signos (...) el asunto reside en considerar la naturaleza de los signos de los que hace uso la mente para la comprensión de las cosas o para la transmisión de su conocimiento a otro” (Beuchot, 2004: 131). Pero la consolidación de la “Teoría general de los signos”, la semiótica como disciplina independiente, llegará a finales del s. XIX, de la mano del filósofo estadounidense Charles Sanders Peirce y del lingüista suizo Ferdinand de Saussure, teóricos fundadores de las dos líneas de pensamiento, la Semiótica y la Semiología respectivamente.

2. MARCO TEÓRICO

Saussure se le reconoce el haber sido el introductor y teórico de algunos de los contenidos básicos que se plantean en el dominio semiótico, como la teoría del signo, los caracteres de los signos, la noción de sistema, y la diferencia entre el código y su aplicación.

La Semiótica, por el contrario, se presenta como una corriente de corte lógico-filosófico. Charles Sanders Peirce (1839-1914), filósofo pragmático³³, que concede prioridad a la práctica, a lo útil como criterio de valor filosófico, recogió en los ocho volúmenes de sus "Collected Papers" (1931), las líneas generales de su doctrina. Su objetivo era construir una ciencia sumamente rigurosa, una ciencia formal, "casi matemática" de los signos. Peirce consideraba que todo era signo y que este universal está omnipresente en cualquier actividad humana. Según este autor, se piensa, se habla a través de los signos. En su opinión el hombre no percibía las cosas, sino más bien los signos de las cosas, por lo que no se tendría un contacto real y directo con otra cosa que no fueran signos. Por tanto, el ser humano no conocería las cosas sino los signos, y la única manera de interpretar esos signos sería a través de otros signos. Con lo que la mente y la percepción humana están produciendo un cúmulo de signos en recursión infinita³⁴.

El hecho de que el ser humano se comunique mediante signos ya supone un acto de inteligencia con una intencionalidad práctica. Sustituye los objetos y cosas físicas que forman parte de su conversación en ideas o referencias sgnicas de la realidad. Esas referencias a la realidad siempre son referencias a otros signos de esa realidad, nunca a la realidad misma. Peirce denomina al signo con el término de "*representamen*", algo que está para alguien en lugar de algo, o en lugar de otra cosa, en algún aspecto o disposición, o en alguna circunstancia. La mente del hombre construye esa idea del objeto, hace una interpretación del objeto. Esa entidad mental es lo que Peirce denomina "*interpretante*". El signo tiene también una realidad a la que apunta sin acercarse o sin poderla tocar nunca. Eso es lo que se llama "*el fundamento*" del signo. Por lo tanto, el signo es algo que incluye: el signo en sí o representamen, la imagen de ese signo en la mente del hombre que es el interpretante y que hace referencia a otra cosa que podríamos llamar su fundamento. Peirce dice: "*un signo, o representamen, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o tal vez, un signo aún más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto, no en todos los aspectos, sino solo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen.*" (Peirce1931: 228).

³³ El pragmatismo una escuela filosófica creada en los Estados Unidos a finales del siglo XIX por Charles Sanders Peirce, John Dewey y William James. Para Richard Sennet en su obra "El artesano" (2009), el Pragmatismo: "*ha tratado de unir la filosofía a las prácticas concretas de las artes y las ciencias, a la economía política y a la religión; su carácter distintivo es la búsqueda de problemas filosóficos insertos en la vida cotidiana. El estudio de la artesanía y la técnica es simplemente el lógico paso siguiente en la historia del desarrollo del pragmatismo.*" (Sennett, 2009:26)

³⁴ Esta es la idea que se ha conocido como "*semiosis infinita*". Lo que pretendió formular Peirce a través de la semiótica fue, de alguna manera, una ciencia, una filosofía sólidamente fundamentada, general, referida prácticamente a todas las esferas de la actividad y del pensamiento humano: "*Que yo sepa, soy un pionero, o, mejor, un explorador, en la actividad de aclarar e iniciar lo que llamo semiótica, es decir, la doctrina de la naturaleza esencial y de las variedades de cualquier clase de semiosis (...)* Por semiosis entiendo una acción, una influencia que sea, o suponga una cooperación de tres sujetos, como por ejemplo, un signo, su objeto y su interpretante, influencia trirelativa que en ningún caso puede acabar en una acción entre parejas." (Peirce, 1931: 5484).

2. MARCO TEÓRICO

Este proceso de interrelación es recursivo e indefinido, dado que lo que se crea en la mente del hombre es un signo y este queda alojado en su mente como interpretante, que también es un signo; por lo que interiormente también tiene un representamen, un fundamento, un interpretante, que a su vez son signos, y así hasta el infinito. Esto pasa a todos los niveles. El fundamento de un signo es otro signo. Además de establecer las líneas generales de la semiótica, Peirce es el creador de una serie de nociones que forman parte de estudios tradicionales de esta corriente, como su definición tripartita del signo, o la clasificación de éstos en índices, íconos y símbolos. Esto es lo que podríamos definir como una conceptualización básica ternaria o triádica, tres términos que conforman el corpus teórico de algunas de las formulaciones peirceanas sobre los signos.

La tradición semiótica norteamericana, que nace con Peirce, va a considerar en general, la centralidad del signo y que todos los sistemas de signos son importantes, al contrario que la semiología sausseriana que opinaba que el lenguaje hablado era uno más de entre los sistemas sígnicos. A pesar de ciertas afinidades entre ambas corrientes, la Semiología y la Semiótica son dos modos muy diferentes de analizar teóricamente los hechos de la significación. Intentando evitar caer en la generalización y la simplificación, hemos resumido las diferencias más importantes entre la corriente europeo-continental de la Semiología, y la corriente angloamericana de la Semiótica:

i. La Semiología tiene un enfoque marcadamente lingüístico. Su consideración como ciencia está determinada por el estatuto de otra ciencia: la Lingüística. Y aunque la lingüística se puede entender como una parte de la semiología, por considerar a los componentes del habla como signos, no deja de ser cierto, que es la parte más importante de la semiología pues es la que determina el estatuto general de esta última: *“nada más adecuado que la lengua para hacer comprender la naturaleza del problema semiológico.”* (Saussure, 1945: 42). Como generalidad, todas las observaciones, desde la perspectiva semiológica, poseen los caracteres generales de la ciencia lingüística y esta es la razón por la que a la Semiología se le podría considerar como una ciencia. La Semiótica, por el contrario, no es una ciencia sino más bien una perspectiva lógico – filosófica de alcance más amplio. Su elemento central es el signo. Eco lo definirá como: *“cualquier cosa que pueda considerarse como sustituto significante de cualquier otra cosa.”* (Eco, 1985: 35). No posee un único método de análisis, ni está unificada por un objeto único de estudio, ni mucho menos por una nomenclatura universal por lo que no se puede denominar ciencia o disciplina sino dominio.

ii. Para la Semiología, el signo es un artificio que sirve para comunicar algo a alguien, lo cual la convierte en una ciencia de la “comunicación”. La Lengua, según Saussure, tiene un comportamiento, una lógica y unas reglas similares a las de otros sistemas de signos, dado que sirve para comunicar ideas: *“La lengua es un sistema de signos que expresan ideas, y por eso es comparable a la escritura, al alfabeto de los sordomudos, a los ritos simbólicos, a las formas de la cortesía, a las señales militares, etc., etc.”*. (Saussure, 1945: 43). Por ello se puede afirmar que la Semiología es una disciplina de la comunicación. Al considerar al signo como una producción artificial que ha sido emitida con clara intención de transmitir algo a alguien, pone en relación a dos o más personas, intercambiando significados intencionadamente. Saussure insistió en la idea de que el significado (uno de los aspectos que conforman esa unidad llamada signo) es un elemento importante en la actividad de los seres humanos en el seno de la “vida social”. Es el

2. MARCO TEÓRICO

grado de intencionalidad lo que le da al signo su carácter comunicativo y como tal semiótico. Quedarían excluidos de esta lógica aquellos otros signos carentes de dicha intencionalidad. La semiótica peirceana, sin embargo, tiene una perspectiva más amplia porque aunque comparte la artificialidad del signo, éste no es necesariamente comunicativo. Peirce pone el acento en el aspecto pragmático de los hechos signícos. Para él la intencionalidad, a la hora de emitir el signo es irrelevante, ya que opina que es suficiente con la presencia (metodológica, no empírica) de un interpretante que interprete el signo como signo de algo. Es por eso que la Semiótica no es una ciencia de la comunicación, sino de la significación. De esta manera se pueden considerar como signos otros comportamientos, incluso no humanos, dándose el caso de que el destinatario deduce e interpreta algo sobre la situación de un emisor y este puede no ser consciente de que está emitiendo mensajes: por ejemplo las emisiones signícas de un semáforo, el humo cuando hay fuego o incluso un animal.

iii. La Semiología, según la perspectiva sausseriana posee dos caracteres fundamentales, que se corresponden con los caracteres del signo lingüístico: la linealidad y la arbitrariedad. Para Saussure el signo está compuesto por "significante" y "significado". Para el autor del "Curso de Lingüística General", la "arbitrariedad" es el lazo que une el significante con el significado, es decir, que la relación entre significante y significado está asentada sobre una base de reglas (la lengua). Para Saussure, el significado está a mitad de camino entre una imagen mental, un concepto y una realidad psicológica. Algo que se refiere a la actividad mental de los individuos dentro de la sociedad. El signo expresa ideas; fenómenos mentales que afectan a la mente humana, es como un artificio comunicativo que afecta a dos seres humanos dedicados intencionalmente a comunicarse y a expresarse algo. Por tanto los sistemas semiológicos de Saussure son sistemas de signos artificiales, profundamente convencionalizados: señales militares, reglas de etiqueta, alfabetos. De ahí su carácter arbitrario. Respecto a la "linealidad", según Saussure, el signo lingüístico, por su naturaleza auditiva, al ser una unidad básica de la lengua, se desarrolla en el dominio del tiempo, por lo que es poseedor de una extensión que además se puede medir. Esto es, su representación es lineal. En cambio, para la Semiótica peirceana los signos arbitrarios son uno más de las múltiples tipologías de signos. Peirce postula el método de análisis triádico³⁵ (de tres elementos) de los signos.

³⁵ Una de las más importantes clasificaciones o tipología de los signos en Peirce es su tricotomía de signos que está compuesta por:

- Índices: Un signo determinado por su objeto dinámico en virtud de estar en relación real con él. Por ejemplo el llanto asociado a la tristeza. Se da una relación natural o de dependencia entre signo y significado.
- Íconos: Un signo determinado por su objeto dinámico en virtud de su propia naturaleza interna. Hay una relación entre signo y significado o referente. Por ejemplo, el plano de una vivienda
- Símbolos: Un signo no-determinado, sino completamente convencional entre signo e interpretante, tal como es el caso paradigmático de la mayoría de los signos que forman parte de las lenguas naturales. Se da una relación arbitraria o convenida. Por ejemplo una bandera respecto a una nación.

Esta última clasificación tiene semejanzas con el carácter arbitrario de los signos que postulaba Saussure. En la Semiótica, los índices y los íconos, son signos motivados (en el primer caso por contigüidad, en el segundo, por semejanza), y comprenden mucha más complejidad respecto de algunos fenómenos significativos. El signo, según la Semiótica, no tiene por qué ser comprendido como un préstamo conceptual y terminológico de la lingüística, pues existen otros hechos significativos, articulados o no, en forma de lenguajes.

2. MARCO TEÓRICO

2.2.3. Autores Referentes de la corriente semiológica

Citamos a continuación algunos de los autores más destacados del dominio semiológico y semiótico. Una parte de ellos son los precursores de la corriente de pensamiento de la Escuela de Tartu y de Iuri Lotman, autor central en el que se inspira el marco conceptual de esta tesis.

2.2.3.1. La Escuela de los formalistas rusos

El Formalismo ruso³⁶ (1915-1930) fue un movimiento ligado a las vanguardias artísticas futuristas que corrió parejo a los comienzos de la Revolución Soviética. Sus miembros desarrollaron su actividad en torno al Círculo Lingüístico de Moscú (1915). Inicialmente, este movimiento se interesó por establecer un método científico (formal) para estudiar la literatura tratando de elaborar los procedimientos de la construcción poética. Sus trabajos se centraron en tratar de analizar cómo estaban dispuestas las imágenes poéticas y no tanto en cómo habían sido creadas. Para estos formalistas, la obra de arte poética no era más que un conjunto de procedimientos que se agrupaban según el grado de dominación de unos sobre los otros.

En un segundo momento este movimiento, se centró en desarrollar modelos e hipótesis que permitieran explicar cómo los recursos y mecanismo literarios utilizados en una obra son generadores de efectos y tendencias estéticas y, cómo lo literario se distingue y se relaciona con lo extraliterario. Los procedimientos, las normas, según los formalistas, no son rígidas ni estáticas, se van transformando al ser utilizados, se van modificando, como respuesta a la tendencia a la automatización que imprimen los actos cotidianos (alineamiento). El alineamiento continuado, sin sobresaltos, produce predecibilidad, inercia de la cotidianeidad, en definitiva anomia (Durkheim, 2003). El arte sería uno de los mecanismos para romper con esta anomia. Y la manera más eficaz de hacerlo consistiría en volver en extraños los objetos, crear nuevas formas, complicadas que den pie a contenidos nuevos. Este proceso de representación en nuevas formas es lo que Chklovski acuñó con el término de "singularización" o "extrañamiento" ("ostranenie"), que consiste en percibir de una forma diferente los mismos objetos, o la capacidad de hacer singular aquello que por su cotidianidad se convierte en imperceptible, habitual o normal. Es la ruptura de la automaticidad de la percepción. El extrañamiento ante lo conocido.

Para los formalistas, la obra, el texto (literario, artístico), se convirtió en el centro de sus reflexiones. Para ellos no se podía explicar la obra de un autor a partir de su biografía, ni de un análisis de la vida social de su época. Como apunta Luxio Ugarte en su tesis doctoral *"Oteiza y Chillida: La reconstrucción del modelo cultural vasco desde el arte"*: *"La psique del autor, así como su ingenio, su intuición..., no intervenían en el aspecto literario de la obra, ese aspecto literario había que buscarlo en la obra misma, y dentro de ella se catalogaba la capacidad de considerarla como literatura gracias al modo de presentación de la misma y no a la esfera de la realidad-irrealidad elaborado por el autor"* (Ugarte, 1990:11). V. Chlovski en su libro *"El arte como artificio"* (1965), rechazaba toda mística o esencialización de la actividad creativa. Para este

³⁶ Entre los principales investigadores del movimiento figuran Viktor Schklovski –considerado el padre del formalismo–, Boris Tomashevski, Iuri Tiniánov, Boris Eichenbaum, Vladimir Propp y Roman Jakobson, creadores varios de ellos de la Sociedad para el Estudio de la Lengua Poética (OPOÍAZ, 1916).

2. MARCO TEÓRICO

autor y sus compañeros formalistas de la primera época, la creación estética debía ser analizada en términos técnicos, descriptivos y no tan metafísicos o psicológicos. Para estos autores lo importante de una obra era la forma, de ahí que la manera de analizar la obra artística fuera a través de lo que ellos denominaban “método morfológico”.

2.2.3.2. El Círculo lingüístico de Praga

El Círculo Lingüístico de Praga³⁷ fue fundado en 1926. Los componentes de esta corriente entienden la lengua como *"un sistema de medios de expresión apropiados para un fin."* (Trnka et al., 1980: 31). A través del lenguaje los seres humanos describen y representan su mundo, sus visiones y se proyectan en él. El lenguaje, es un fenómeno complejo y de carácter social, un instrumento de significación pero sobre todo, y en esto coinciden con Saussure, de comunicación; sirve para expresar los pensamientos, deseos, sentimientos y permite influir en otras personas y recibir sus influencias. Como instrumento de comunicación se requiere que sea sencillo de usar entre sus agentes, cómodo y económico y por eso ha ido adaptándose cada vez más a las necesidades de sus usuarios para cumplir cada vez mejor su función.

Otro hecho que tienen en común con Saussure es la concepción sobre el término sistema, pero con matices. Mientras el maestro suizo entendía el sistema como una entidad estática, los miembros de la Escuela de Praga lo conciben de manera dinámica, debido a que está *"en constante interacción con el uso que los hablantes hacen de ese sistema"* (Domínguez, 1998: 98). El sistema no es, según estos autores un ente homogéneo y estático, sino más bien dinámico que requiere adaptarse, ajustarse a las exigencias que se le hacen para servir a la *"intención del sujeto hablante"*, es decir, satisfacer las necesidades particulares de cada hablante en las diferentes situaciones lingüísticas a las cuales se enfrenta y éstas son variadas.

Discrepan con Saussure sobre la concepción rígida de la dicotomía lengua / habla³⁸. Desde la perspectiva de los miembros de la Escuela de Praga, el habla no puede responder por sí misma a la gran variedad de situaciones comunicativas en que el hablante emplea la lengua. En el habla "debe detectarse un código de reglas estructurales inherentes." (Trnka et al., 1980: 25) En caso contrario, la lengua no serviría de medio de comunicación entre los seres humanos. Para estos lingüistas funcionalistas, la lengua está compuesta de un conjunto de subsistemas que se actualizan en un acto de habla concreto en una situación concreta. Lengua y habla son diferentes, pero ambas están permanentemente interrelacionadas. También Saussure comparte esta relación cuando afirma: *"Sin duda, ambos objetos están estrechamente ligados y se suponen recíprocamente: la lengua es necesaria para que el habla sea inteligible y produzca todos sus efectos; pero el habla es necesaria para que la lengua se establezca"* (Saussure, 1973: 64).

Pero este autor finalmente considera que a pesar de la existencia del habla y su interacción con la lengua, la Lingüística como ciencia de la lengua debería prescindir del habla como objeto de estudio. Esta

³⁷ Reunió entre otros a un número de lingüistas eslavos reconocidos, como los checos Josef Vachek y Bohumil Trnka y a los rusos Ian Mukarovsky, Nikolai Sergeievich Trubetzkoi y Roman Osipovich Jakobson. Esta corriente semiológica de claras influencias del fundador de la lingüística moderna, Ferdinand de Saussure, rechaza el punto de vista atomista de los hechos del lenguaje, desarrollado en la semiótica peirceana y su método histórico-comparativo.

³⁸ *"La lengua se define como un sistema formal en toda su complejidad morfológica, sintáctica y semántica y, como tal sistema, se concibe como el único objeto de la nueva ciencia (la Lingüística). El habla (los diversos usos de la lengua por los hablantes), es más bien una cuestión empírica, competencia exclusiva de la psicología o la sociología."* (Castro et al., 2006: 621).

2. MARCO TEÓRICO

afirmación del padre de la Semiología hecha en un momento concreto de la historia de la lingüística no deja de ser un punto crítico y criticable en la teoría de Saussure. Por el contrario, los autores del Círculo de Praga, consideran que tanto la lengua como el habla forman parte de los intereses de la lingüística. La una no se puede entender sin la otra y resulta imposible describirlas y explicarlas por separado.

Otro punto de discrepancia con Saussure es la dicotomía sincronía / diacronía. El Semiólogo ginebrino había separado ambas al considerar que los cambios lingüísticos, en un sistema estático responden a momentos fortuitos y azarosos. Pero los miembros del Círculo de Praga afirman que: *"No se pueden poner barreras infranqueables entre los métodos sincrónico y diacrónico, como lo hace la escuela de Ginebra."* (Trnka et al., 1980: 31). En los estudios diacrónicos hay que entender la lengua, también, como un sistema funcional en el cual los cambios no deben ser considerados de forma aislada sino, según opinión de Jakobson, *"en función del sistema que los sufre"* (Lepschy, 1966: 125). Jakobson en su ensayo sobre *Principios de fonología histórica recogido* (1963) desarrollará su *"método integral"* para superar la dicotomía saussureana. No concibe el sistema de forma estática sino dinámica lo que permite incluir en un estudio sincrónico de una lengua la idea de la evolución. Idea esta compartida por la Escuela de Tartu y Lotman al referirse al dinamismo de la cultura (Cap 2.3.2.6.).

Ian Mukarovsky (1968), componente del Círculo de Praga, analizó la estructura desde la relación dicotómica de los términos *"intrínseco /extrínseco"*. Desde su punto de vista, un fenómeno social está compuesto de múltiples estructuras y cada una de ellas evoluciona de manera autónoma respecto a las demás, pero al estar interrelacionadas, cualquier cambio que se produzca en una de ellas repercute en el resto de las estructuras. Este principio estructural de la interrelación y cambio continuo, tiene en cuenta las jerarquías en el interior de las estructuras. Esto hace que la jerarquía dominante se imponga a las demás, pero este proceso de dominación es dinámico, esto es, no se impone siempre la misma jerarquía sino que se producen cambios continuos de dominación y como consecuencia trae consigo el dinamismo y la evolución de las estructuras: *"El concepto de estructura para Mukarovsky se caracteriza por su naturaleza dialéctica. La composición interna de la misma cambia continuamente y esto hace que (la mutua interrelación) exija siempre un proceso jerarquizante, de dominación que se encuentra en continuo estado de reagrupamiento."* (Portis Winner: 1977, 411). Es la continua unificación del todo con la mutua relación de sus partes. La conducta humana, según el Círculo Lingüístico, es polifuncional y en la lógica de las jerarquías dominantes, la interrelación de funciones de un ser humano, siempre existe una función dominante, y en el caso de la especie humana corresponde a la función comunicativa. Idea que veremos más adelante desarrollada en Lotman al hablar de la *"irregularidad semiótica"* y los movimientos internos entre el centro y la periferia y viceversa en el espacio de la semiósfera (Cap.2.3.2.3)

Mukarovsky (1977) también reflexiona sobre el concepto de norma, como regular y modificable, inseparable del concepto de función. Si las funciones son dinámicas, las normas que describen cómo realizar la función, también deben serlo. Otro de los conceptos trabajados por el autor es el de *"valor"*, que lo consideraba como una habilidad necesaria para llegar a un fin o meta. Según él, la habilidad del valor estaba condicionado por las normas, dado que éstas eran las que dictaban como llegar mediante la función a esas metas. En el desarrollo de esta tesis. Veremos unos ejemplos de cómo en Eroski se provoca la modificación de estatutos,

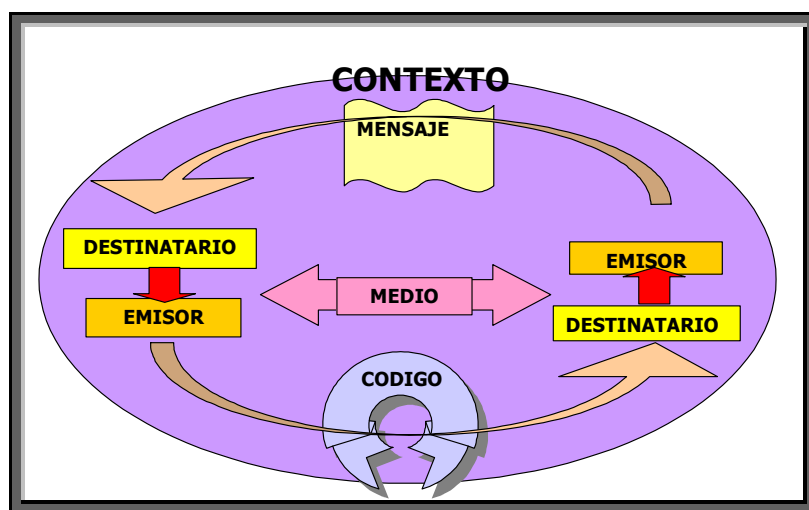
2. MARCO TEÓRICO

normas o reglas para conseguir objetivos de empresa que posteriormente tienen incidencia en los valores, las actitudes y en algunos de sus rasgos identitarios³⁹.

Jakobson y Tiniánov estudiaron la función social de la poesía y del arte y su relativa dependencia de las normas culturales. Aplicando las leyes de la estructuración y el principio de jerarquía dinámica, expresaron que el arte era un sistema de significación autónomo, como otros fenómenos culturales también lo eran. Se interrelacionaban entre ellos formando un todo en interacción con sus partes. Mukarovsky se inspiró en estas ideas para concluir que todo fenómeno cultural es mutuamente interdependiente, activo e interrelacionado, idea central ésta que veremos al desarrollar el Semiosfera de Lotman (Cap. 2.3.2.3).

El estructuralista ruso Roman Jakobson, miembro del Círculo de Praga, fue uno de los continuadores de la Semiología saussureana. En un volumen recopilatorio de sus escritos denominado *“Ensayos de Lingüística General”* (1963), propuso un esquema de la relación comunicativa, estructurado en seis elementos. Este conocido esquema, analiza por separado cada una de las funciones del lenguaje. De esa manera aísla la función poética de las restantes funciones del lenguaje. Para este autor, en todo hecho discursivo o acto de comunicación verbal intervienen los siguientes elementos:

Figura 3: El acto de la comunicación según Jakobson



Fuente: Cuadro elaborado por Ugarte L. en *“EL ACTO DE COMUNICACIÓN, SEGÚN LOTMAN”* (2001).

1. El emisor o destinatario: es decir, la fuente original de donde surge el mensaje;
2. El contexto: es decir, las circunstancias que rodean el hecho de la comunicación, los sistemas de referencia.
3. El mensaje: es decir, la expresión o contenido enviado y recibido.
4. El medio o canal: es decir, el soporte físico en que es articulado el mensaje.

³⁹ Analizaremos el impacto de la modificación de normativas y reglamentos en ejemplos como el cambio de fecha de la Eroski Jaiak, la división de la Junta Preparatoria en 4 días (Cap. 4.3.2.2 y 4.3.2.3) o el cambio de Estatutos Sociales en 1980 que abrió la representación paritaria de trabajadores y consumidores (Cap.4.1.2.3)

2. MARCO TEÓRICO

5. El código: es decir, el conjunto de convenciones y reglas en que está estructurado el mensaje, comunes al emisor y al destinatario;
6. El destinatario: es decir, el sujeto receptor del mensaje.

Cada uno de estos términos, según Jakobson determina una función diferente del lenguaje:

- *La función expresiva o emotiva*, que pone el acento en el emisor del mensaje. Expresa la actitud del emisor ante el objeto; a través del mensaje se capta la interioridad del emisor, se utiliza para transmitir emociones, sentimientos, opiniones del que habla.
- *La función referencial*, que pone el énfasis en el contexto. Todo lo que rodea el hecho comunicativo.
- *La función poética* que pone el acento en la estructuración del mensaje. Define la relación del mensaje con él mismo. Esta función está presente cuando la expresión utilizada atrae la atención sobre su forma. Se da esencialmente en las artes donde el referente es el mensaje que deja de ser instrumento para convertirse en objeto (el mensaje tiene fin en sí mismo). Generalmente se asimila esta función a la literatura, pero se encuentra también en el lenguaje oral y cotidiano.
- *La función fática* que pone el acento en el canal que articula la comunicación. Su contenido informativo es nulo o muy escaso: la función fática produce enunciados de altísima redundancia. Su fin es consolidar detener o iniciar la comunicación. El referente del mensaje fático es la comunicación misma.
- *La función metalingüística* que pone el acento en el mismo código del mensaje. Se da esta función cuando la lengua se toma a sí misma como referente y se utiliza el código para hablar de sí mismo. En la función metalingüística se somete el código a análisis. La gramática y los diccionarios utilizan la función metalingüística.
- *La función conativa* que pone el acento en el receptor del mensaje. Se produce cuando la comunicación pretende obtener una relación del receptor intentando modificar su opinión interna o externa. Es la función del mandato y de la pregunta.

El objeto de estudio de esta tesis es Eroski, un proyecto colectivo eminentemente comunicativo. Hemos analizado las funciones de la comunicación en Eroski tomando como referencia las funciones definidas por Jakobson. En Eroski la comunicación es considerada un recurso con dos funciones principales: la primera, la podríamos denominar utilitarista; consiste en regular la información que se ha de transmitir y recoger para la toma de decisiones. La segunda se puede denominar formalista porque actúa como icono que representa y legitima un estilo o manera de interacción entre los miembros de la empresa. La comunicación se ve como un indicador asociado a la participación, al estilo de interacción entre mando y colaborador o a la consulta y feedback del colectivo. Mediante los presupuestos teóricos de los formalistas hemos analizado en algunos ejemplos de la función comunicativa de las reuniones en Eroski (Cap.: 4.3.2.1).

2.2.3.3. Ideología y semiología en Bajtin

La corriente formalista, tendencia dominante de la incipiente Unión Soviética, tuvo en M. Bajtin uno de sus más significados críticos. Para este autor, los formalistas se equivocaban al estudiar la literatura o el arte en general como fenómenos aislados sin tener en cuenta su relación con el campo de la estética y de la

2. MARCO TEÓRICO

filosofía. De la misma manera, no estaba de acuerdo con ellos en la separación que hacían entre forma y contenido. En esto coincidió con Lotman, dado que es imposible separar los contenidos, las ideas, de la estructura artística -“*el contenido conceptual de la obra es su estructura.*” (Lotman 1970: 23).

Bajtin (1992), planteó que existía una conexión entre los signos y la ciencia general de las ideologías que las creaban. Criticó a Saussure al no plantear que las conexiones lingüísticas tenían relación con los valores ideológicos. Bajtin era un teórico del texto, con fuerte influencia de los dominios de la psicología y la sociología. En sus primeros trabajos, criticó la estilística y la centralidad de las formas en el análisis del arte y la lingüística estructural, superando la dicotomía de la forma y el contenido para centrarse en el análisis formal de la ideología.

La cultura, para Bajtin, está compuesta de discursos que retienen la memoria colectiva (los lugares comunes, las convenciones y los estereotipos), con relación a los cuales cada sujeto se debe posicionar, personal y públicamente: “*La ideología para Bajtin, es la unión de reflejos y la refracción en el cerebro humano de la realidad social y natural que se expresa y fija por medio de la palabra, el dibujo, la gráfica u otra forma semiótica.*” (Todorov: 1981, 32). Bajtin analizó el carácter interactivo del lenguaje. Tomando al lenguaje como discurso, desde su punto de vista, las palabras y las frases que se expresan nunca son neutras, monológicas, privadas. Todo está cargado de intencionalidad y matices en los que el tiempo y el espacio condicionan la composición de ese discurso. A este autor ruso se le consideraba el fundador de la “*dialógica*” (Bajtin, 1986). Según la dialógica, cualquier expresión, por autónoma o completa que parezca, no es otra cosa que un momento de un diálogo, un fragmento en el proceso continuo de la comunicación verbal o intertextual. Otro concepto es el de “*heteroglosia*” opuesto a la idea de las tendencias centrípetas y homogeneizadoras de la expresión. En opinión de este autor, el lenguaje está diferenciado socioideológicamente: está el lenguaje de las clases sociales, de los grupos profesionales, de las generaciones sucesivas. Existen unas fuerzas centrípetas, homogeneizadoras del lenguaje, pero a la vez están contrarrestadas de forma permanente por las fuerzas centrífugas, extensivas, abiertas de la heteroglosia. En la analítica de Bajtin, los contenidos connotativos de un signo no están dados de una vez, para siempre y de manera universal. Cada grupo social impone a su lenguaje acentos, matices, ideología, que condicionan los signos.

En Eroski se producen situaciones de conflicto que no derivan en un enfrentamiento entre clases sociales, sin embargo se detectan estados de discrepancia permanente polarizada en dos grupos. En sus manifestaciones está acuñada la expresión verbal y estética “*ellos y nosotros*” “*los de arriba y los de abajo*”, “*los de la moqueta*”, etc. El signo llega así a convertirse en una herramienta de comunicación y expresión en la dialéctica entre grupos discrepantes. Esta idea nos recuerda a las propuestas elaboradas en el libro “*Anatomía del Gusto*” (Bourdieu 1976) en las que analizaba la relación entre la clase económica a la que se pertenecía y los gustos y estilos de vida que profesaban sus integrantes (Cap.2.1.2.3).

El resultado era una manifestación externa de signos que marcaban y diferenciaban unas clases de otras. Esta no neutralidad y diversidad social del signo, expuesta por ambos autores, es contraria a la perspectiva que los etnometodólogos estructuralistas e interaccionistas simbólicos tienen respecto a la construcción del significado. Para estos últimos la construcción de un significado es resultado de una negociación entre iguales. En ese sentido podemos definir a Bajtin como hermeneuta crítico.

2. MARCO TEÓRICO

El semiólogo estructuralista argentino E. Verón, refiriéndose a los momentos iniciales de creación o fundación de una cultura, niega la existencia del fundador originario. Considera esta figura como "una ilusión necesaria que se enmarca dentro de un proceso que *"tiene la forma de una red intertextual que se despliega sobre un período temporal dado."* (E. Verón, 1987: 27). Aunque este autor aplica su teoría al campo de la ciencia, ésta, nos puede servir para aplicarlo al fenómeno de la cultura que estamos tratando. Para este autor es difícil determinar el momento fundacional de la ciencia, dado que la misma, es el resultado de un proceso de acumulación de conocimiento en el que es imposible determinar cual fue el primer acto racional que generó el primer pensamiento. La figura de los fundadores, lo que Verón denomina textos fundacionales, son construcciones realizadas a posteriori y que no corresponden a narrativas elaboradas por los que son considerados fundadores, sino por las generaciones posteriores. En palabras del autor: *"la localización histórica de una fundación es en sí misma un producto del proceso de reconocimiento"* (E. Verón: 1987, 30). Las aportaciones de este autor nos servirán para analizar el proceso de creación de Eroski (Cap. 4.1.2.1 y 4.4.2.1). Indagaremos en el papel que desempeñaron sus primeros componentes en su periodo fundacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.2.4. Autores referentes de la corriente semiótica

Peirce puede considerarse como el padre de la corriente que se denominó semiótica. Los seguidores de esta corriente pertenecen, la mayor parte, al mundo de habla anglosajona aunque hay autores europeos, como Umberto Eco, que en sus primeros escritos sobre semiótica reflejaba una fuerte influencia de la misma. El filósofo alemán Ernest Cassirer, en su obra *"Filosofía de las formas simbólicas"* (1923) formulaba dos principios: el primero, afirmaba que el lenguaje poseía una función instrumental; su función no consistía en denominar una realidad que ya existía, por el contrario, la función del lenguaje lo que hacía era articular y conceptualizar la realidad, esta capacidad de dar significado a lo observado mediante el lenguaje, según Cassirer sólo la tenía el ser humano. En su segundo principio, enunciaba que el lenguaje verbal no era el único que poseía la condición del primer principio. Existían otros sistemas simbólicos de la actividad humana como el mito, la religión, el arte, la ciencia y la historia que también permitían construir y conceptualizar esa realidad.

Otro autor importante en la línea de la Semiótica, venido de las filas de la Lógica, es el filósofo norteamericano Charles Morris. Fue uno de los mayores difusores de la semiótica peirceana al afirmar que todas las ciencias se basaban en signos⁴⁰ y, por tanto la semiótica, como teoría de los signos, era una herramienta perfecta para el análisis que servía para el estudio de todas las ciencias. A diferencia de Peirce, que definía al ser humano como un animal que usaba signos, Morris, como conductista, consideraba a éste como un animal más. Para éste autor, el hombre era un animal que usaba signos, como cualquier otro animal pero tenía un dominio más elaborado que el resto de los seres que pueblan la tierra. Las diversas ciencias que se ocupan del ser humano, de la historia, de la sociedad, del lenguaje, de la filosofía, etc., habrían de encontrarse repletas de signos, estarían englobadas en una ciencia general de los signos. Morris llamará a esta manera científica de analizar los signos, *"Semiótica"*: *"Denominamos semiótica a la ciencia que se ocupa del estudio de los signos, de los lenguajes como conjuntos de signos."* (Ch. Morris, 1985:34).

2.2.4.1. Semiótica y cultura en Eco

Para Umberto Eco, la cultura por entero es un fenómeno de significación y de comunicación. En su *"Tratado de Semiótica General"* (1985), Eco expone su teoría de los códigos y de la producción de los signos. Para este autor, el código es la regla que asocia signo y significado o su sentido, es decir, un signo es *"todo lo que a partir de una convención aceptada previamente, pueda entenderse como ALGUNA COSA QUE ESTA EN LUGAR DE OTRA."* (Eco, 1985: 46), de forma que el *interpretante*, se convierte a su vez en

⁴⁰ El autor (Morris, 1939) consideraba que el signo, desde la perspectiva semiótica, presenta una triple dimensión de análisis: a) la *"Semántica"* que estudia el signo cuando se refiere a ciertos objetos o realidades. Es decir, la relación entre los signos y lo que estos significan, por ejemplo el signo *"libro"* designa una realidad compuesta por un objeto de tapas, hojas con unos signos que pueden ser letras, gráficos, fotos, etc.; b) la *"Sintaxis"*, que analiza la relación que unos signos tienen con otros dentro del lenguaje, por ejemplo la composición de una frase y, c) la *"Pragmática"* que considera el signo en cuanto remitido a un usuario, a personas que se comunican entre sí, es decir a las relaciones entre elementos de un lenguaje y los sujetos que emplean ese lenguaje como medio de comunicación. Si tuviéramos que hacer una clasificación de las ciencias, toda ciencia o toda disciplina, o todo marco teórico, entraría necesariamente en alguna de estas categorías.

2. MARCO TEÓRICO

un signo y así sucesivamente hasta el infinito. *“En este continuo movimiento, la semiosis transforma en signo cualquier cosa con la que se topa. Comunicarse es usar el mundo entero como un aparato semiótico”* (Eco, Op. cit: 90).

En esta definición ya se atisba el enfoque constructivo de la comunicación. Según Eco, los seres humanos y las estructuras creadas por ellos, son el resultado de sus interacciones de significación y sus procesos de comunicación y además constituyen su vida social. Por tanto, el conjunto de la vida social puede verse como un proceso semiótico o como un sistema de sistemas semióticos. Esto traería como consecuencia que la semiótica englobaría todo el campo de la cultura⁴¹.

Al igual que en la lingüística, en donde la unidad signica se puede subdividir en unidades más pequeñas como los morfemas o los lexemas, en la cultura también, según Eco, se puede dividir el campo de la experiencia humana en unidades más pequeñas a las que denomina “rasgos pertinentes”. Así: *“las unidades culturales, en su calidad de unidades semánticas, no son sólo objetos, sino también medios de significación y, en ese sentido, están rodeadas por una teoría general de la significación.”* (Eco, 1973:100).

Estas unidades culturales existen tienen su propia significación en la medida que se relacionan con sus opuestas, dentro del mismo campo semántico. Pero además, interaccionan con otras unidades culturales pertenecientes a otros campos semánticos, por lo que una *“unidad cultural no es sólo algo que se opone a algo, sino algo que representa algo diferente, es decir, un signo.”* (Eco, 1973: 100). Por tanto entender la cultura pasa por comprender que estas unidades culturales no son independientes, sino interdependientes con otras unidades. Así, la cultura puede estudiarse desde un punto de vista semiótico y a su vez la semiótica es una disciplina que debe ocuparse de la totalidad de la vida social, es decir de la cultura. Eco describe el proceso de la siguiente manera: *“la cultura surge sólo cuando: a) un ser racional establece la nueva función de un objeto, b) lo designa como el «objeto» x, que realiza la función, y c) al ver al día siguiente el mismo objeto lo reconoce como el objeto, cuyo nombre es x y que realiza la función y.”* (Eco, 1973:108).

El autor del *“Tratado de Semiótica General”* establece una clara distinción entre los procesos de información, los de significación y los de comunicación. Para ello tendremos que tener en cuenta el contexto y el sujeto activo que interviene. Aunque en su definición de signo, se requería la existencia de una convención ampliamente aceptada, Eco, afirma que podrían darse casos, en algunos procesos de comunicación, que no apareciera dicha convención significante, casos como la información mediante estímulos o señales que transmiten las máquinas. La ausencia de convención significante, para este autor,

⁴¹ Con estas consideraciones, plantea tres hipótesis referidas a la cultura: a) *“la cultura se debería estudiar como fenómeno desde el dominio de la semiótica; b) Todos aquellos elementos que configuran una cultura se podrían estudiar contenidos dentro de una actividad semiótica y; c) “la cultura es sólo un fenómeno resultado de la comunicación y, como tal, no es otra cosa que un sistema de significaciones estructuradas”. La primera hipótesis convierte a la semiótica en una teoría general de la cultura. Esto podría suponer que la semiótica ocuparía el puesto que tradicionalmente ha sido ejercido por la antropología cultural. Esto no quiere decir que la cultura sólo sea un proceso comunicativo, sino que ésta puede comprenderse mejor si se estudia e investiga desde el punto de vista de la comunicación. La segunda hipótesis se plantea sólo como una forma de aproximación al fenómeno de la cultura. Y la tercera podría ser la más sólida al considerar a la semiótica como un dominio, que estructura, organiza y configura la cultura. Esta tercera hipótesis se centra, no tanto en analizar la cultura, sino más bien en intentar construir un modelo semiótico de la cultura. De esta forma, se concluye que “la cultura puede estudiarse íntegramente desde el punto de vista semiótico.”* (Eco, 1985: 67).

2. MARCO TEÓRICO

supondría la presencia de un proceso informativo y la presencia de ella un proceso comunicativo. Igualmente la existencia de algo con un significado, (significante), que sustituye a otra cosa (el objeto), requiere de alguien (sujeto) para el que esa cosa sea significante no por sí misma, sino por la cualidad de *representación* que posee; por lo tanto, para que se produzca un proceso de significación se requiere un proceso de comunicación. Y este proceso de comunicación sugiere, por tanto, la semiotización de la cultura, esto es, como hemos visto más arriba, su separación en rasgos pertinentes, (unidades culturales mínimas), su separación en signos y textos semióticos. Es por esto que la cultura, para Eco, divide todo el campo de la experiencia humana en sistemas de rasgos pertinentes. Y las unidades culturales, en su calidad de unidades semánticas, no son sólo "*objetos*", sino también "*medios*" de significación que interaccionan y, en ese sentido, están rodeadas por una teoría general de la significación, la semiótica.

2.2.4.2. Ideología y semiótica en Rossi-Landi

Ferruccio Rossi-Landi⁴² plantea el problema de las conexiones entre la ideología y el lenguaje, centrando sus reflexiones fundamentalmente en el concepto de la alienación, incluyendo lo que él llama, "*la alienación lingüística*".⁴³ (Rossi-Landi, 1968:101). El semiótico italiano se sirvió de conceptos económicos, desde la óptica del marxismo, como la producción y circulación de mercancías para analizar la producción y circulación de mensajes: "*E' insomma lecito affermare non solo che, per se. Il capitale é una specie di lingua, ma anche la lingua é una specie di capitale (...) il paragone avviene non già fra due attività eterogenee, bensì fra due linguaggi.*" (Rossi-Landi: 1968:127). Según este autor ambos procesos son aspectos del mismo proceso social: la comunicación. Y en la comunicación, al igual que en la vida económica, la permanencia del sistema radica en el intercambio de mercancías en la primera y de mensajes en la segunda. Es por ello que utilizó los conceptos del intercambio económico para reinterpretar fenómenos de comunicación lingüística: "*(...) la produzione di artefatti materiale non è nemmeno pensabile senza la concomitante produzione di artefatti linguistici, e viceversa. L'uomo non avrebbe potuto lavorare ad alcun oggetto se non comunicando lingüisticamente con altri lavoratori (e sia pure con lingue rudimentali, forse all'inizio ai confini del gestire; ma queste sono speculazione); e per converso, la comunicazione lingüistica presuppone un mondo di oggetti reali cui il discorso si riferisce e quindi l'insorgere della capacità di distinguerli e manipularli, il che rimanda ovviamente alla divisione del lavoro cioè al suddividersi dell'orda primordiale in embrioni di individui umani. Questi individui lavorano insieme e continuano a tenersi in contatto, e a formare un gruppo, per mezzo appunto del linguaggio.*" (Rossi-Landi, 1968: 190)

⁴² Rossi-Landi, semiótico italiano, fue promotor en Italia de las ideas de Morris. Su trayectoria de pensamiento evolucionó desde la influencia de la semiótica de Morris hasta las ideas claramente identificadas con el pensamiento marxista.

⁴³ La ideología, según Rossi-Landi, tiene una relación directa con lo que él denomina, "*la falsa conciencia y la falsa praxis*", ambas incluidas a su vez en el concepto de alienación. Este autor, estaba en contra de la denominada "*semiótica del código*", la que suponía un intercambio entre iguales. Idea, ésta, inspirada en la semiología saussureana y los etnometodólogos que concebían al signo como mediador entre significante y significado y simplificaban el fenómeno de la lingüística a un trasiego entre sus dos polos: lengua y habla. Según Rossi-Landi, el modelo saussureano toma como espejo o referente la idea que propugna la teoría económica convencional sobre el concepto de valor: el valor como algo fijo. Extrapolándolo al sistema lingüístico propuesto por la semiología, el mensaje pasaría del emisor al receptor sin modificarse. El receptor, simplemente lo decodificaría sin aportar ningún elemento de creatividad o nueva interpretación. El sólo descifra el mensaje en función de un código estricto, fijado de una vez y para siempre.

2. MARCO TEÓRICO

Refiriéndose a la alienación lingüística, aplicó el mismo esquema de pensamiento, esto es, la comunicación consiste en el proceso por el que el intercambio se convierte en un trueque de mensajes, y no tanto una relación entre personas que se comunican. El sujeto hablante, no introduce creatividad o reinterpretación en sus mensajes sino que deja que sus propias palabras (signos, de valor fijo) hablen por él, como si fuera un repetidor pasivo de modelos, ajenos a él, suprapersonales, colectivos, de lenguaje común. El conjunto de mensajes que se intercambian cuando hablamos una determinada lengua constituye una comunidad lingüística, en palabras que este semiótico italiano describe como una especie de *“immenso mercato, nel quale parole, espressioni e messaggi circolano como merci”*⁴⁴. (Rosi-Landi, 1968: 83). Al igual que cuando abordamos las propuestas de Bourdieu, pensamos que el enfoque marxista materialista del semiótico Rossi-Landi es de utilidad para analizar algunas de las relaciones de comunicación y producción de signos, pero no es extrapolable a la totalidad de las relaciones sociales. No todos los intercambios sígnicos se fundamentan en relaciones de dominación o imposición entre el emisor o el receptor y en todas ellas se pueden aplicar las reglas de mercado que propone Bourdieu.

⁴⁴ La tesis que sostiene este autor en su libro *“Il linguaggio come lavoro e come mercato”* (1968), que él define como *“omologia”* entre producción lingüística y producción material, la encontramos posteriormente desarrollada en Bourdieu en su libro *¿Qué significa hablar?*, *Economía de los intercambios lingüísticos* (1985), refiriéndose a las relaciones de comunicación de dominación: *“Relación de comunicación entre un emisor y un receptor, funda en la transcripción y el desciframiento, por consiguiente en el establecimiento de un código, o de una competencia generadora, el intercambio lingüístico es también un intercambio económico, que se lleva a cabo en una cierta relación simbólica de fuerzas entre productor, provisto de un cierto capital lingüístico, y un consumidor (o un mercado), apto para procurar un cierto beneficio material o simbólico.”* (Bourdieu, 1985: 40).

2. MARCO TEÓRICO

2.3. SEMIÓTICA Y CULTURA EN IURI LOTMAN

En este capítulo se pretende profundizar en el concepto de cultura según la semiótica de Iuri Lotman, con la finalidad de probar su aplicación en el análisis del objeto de estudio en esta tesis, Eroski. Las investigaciones de este semiólogo ponen de manifiesto los principios básicos que permiten concebir la cultura como una producción semiótica. Las fuentes de referencia para acercarnos a la semiótica de la cultura desarrollada en la Escuela de Tartu y su figura clave, Iuri Lotman, hay que buscarlas, sobre todo, en los autores que hemos ido desgranando en este apartado teórico⁴⁵.

En este capítulo hemos reflexionado sobre aquellos conceptos y distinciones que fundamentan su modelo teórico sobre de la semiótica de la cultura como centralidad de su pensamiento. Esto nos ha dado pie a profundizar en aquellos conceptos teóricos que nos han servido de referencia en el estudio de la organización que hemos analizado.

⁴⁵ Sus predecesores más directos los encontramos en los autores rusos influenciados por los estudios de lingüística de Saussure, la lingüística estructural (Roman Jakobson, Nikolai Trubetzkoi), la escuela formalista rusa (Iuri Tiniánov), los trabajos del círculo de la Escuela Checa (Bajtín), o los estudios folclóricos (Vladimir Propp). En las investigaciones semióticas, como ya vimos en los capítulos 2.2.3 y 2.2.4, existen dos principales tendencias de análisis de la cultura: por una parte, la tradición lingüística de Ch. Peirce y sus seguidores angloamericanos y por otra, los investigadores europeos con el desarrollo de las ideas de F. Saussure. La escuela de Tartu sigue la estela de esta última tendencia aunque con ciertas matizaciones y diferencias. La formación académica de varios de sus componentes en filología, les permitió profundizar en el campo de la lingüística y los sistemas signícos.

Recordando una síntesis del capítulo 2.2.2:

- Peirce consideraba que el signo, como unidad elemental de su semiótica, cumple un papel central para el análisis de la cultura. El signo puede ser cualquier cosa u objeto que sustituye a otra cosa u objeto: *“El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto, no en todos los aspectos, sino solo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen”*. (Peirce, 1931: 228) El signo como unidad indivisible se puede sumar a otros signo y formar nuevos signos, creando elementos más complejos de signicidad, incluso hasta conformar una lengua. Es por ello que para este autor, el signo sea más importante que la lengua. Esta visión atomista, conduce a un método de descripción exhaustivo de los signos y de las reglas de la sintaxis para lograr la distinción de la lengua. En la tradición Peirceana, la semiótica de la cultura se presenta como un método de análisis, una parte más de la semiótica, que analiza las formaciones signícas de las diferentes culturas. Pensamos que esta no es la única manera de investigarlas ya que existen otras disciplinas de las humanidades que pueden cumplir esa función: la etnografía, la filosofía de la cultura, incluso algunas ramas de la semiótica como la sociosemiótica, la neurosemiótica, la biosemiótica, entre otras.
- Para F. Saussure, sin embargo, el signo como elemento aislado no existe. Como veremos más adelante este será una de los puntos de partida conceptual de la Escuela de Tartu y de I. Lotman a la hora de desarrollar su teoría sobre la Semiosfera. Al contrario de Peirce, Saussure opina que el signo no forma su relación con el objeto al que sustituye, sino con otros signos que conforman un sistema de signos. Este sistema es la propia lengua. Por lo que la lengua ocuparía ese espacio de centralidad que el semiótico americano asignaba al signo. Es el sistema signíco la unidad y totalidad semiótica lo que permite analizar la cultura. Esta visión holística del signo, característica metodológica de la Escuela de Tartu- Moscú será la que utilizaremos a la hora de analizar la cultura del objeto elegido para este proyecto de tesis.

2. MARCO TEÓRICO

2.3.1. La Escuela de Tartú y la semiótica de la cultura

La Escuela de Tartu-Moscú, como corriente científica, tiene su origen en la Conferencia de Moscú (1962) y la Conferencia de Tartu, (1964), sobre literatura rusa. Una parte importante de los participantes de esta escuela eran lingüistas profesionales. *Lektsii po struktural'noi poetike (Lecciones de poética estructural)* (Lotman, 1964) fue la primera publicación significativa de aquel periodo⁴⁶. La misma dio pie a sucesivas ediciones de la célebre revista *Trudy po znakovym sistemam (Trabajos sobre los sistemas de signos)*, uno de las principales iniciativas del grupo de Tartu-Moscú, que sirvió de referente para las investigaciones y desarrollos conceptuales en el campo de la semiótica estructural de intelectuales y alumnos de la Universidad de Tartu. La lista de nombres que colaboraron en la publicación era abierta y plural. Escribieron miembros de la propia escuela y autores pertenecientes a otros campos y ramas de las ciencias: P. A. Florenski, B. I. Iarjo, B. M. Eijenbaum, A. M. Selishchev, B. V. Tomashevski, O. M. Freidenberg, S. I. Bernshtein, J. Mukařovský, A. A. Liubishchev. Esta lista puede ser completada con nombres a los que se dedicaron compendios de artículos en TZS, como son: I. N. Tynianov, V. Y. Propp, M. M. Bajtín, P. G. Bogatyrev, D. S. Lijachov.

El objeto de investigación de la Escuela de Tartu- Moscú fue principalmente la semiótica de la cultura. El cambio de la filología tradicional a la semiótica de la cultura se podía observar en el intento de búsqueda de un lenguaje descriptivo más unificado y disciplinado, un metalenguaje que sirviera para comunicarse y pudiera ser utilizado y entendido por los investigadores de las diferentes especialidades de humanidades que conformaban el colectivo de Tartu – Moscú. Esta diversidad de fuentes corría el riesgo de dispersión y eclecticismo carentes de una doctrina metodológica única. A diferencia de otros sistemas clásicos semióticos, las investigaciones y los estudiosos de la escuela de Tartu evitaron discusiones metasemióticas detalladas o especulaciones abstractas sobre los fundamentos lógicos y filosóficos de la semiótica de la cultura.

⁴⁶ Tesis para el estudio semiótico de las culturas (aplicadas a los textos eslavos), presentadas en el VII Congreso Internacional de Eslavística, celebrado en Polonia, y que fueron editadas por vez primera en 1973 («Tezisy k semioticheskomu izucheniiu kul'tur (V primenenii k slavianskim tekstam)», en Maria Renata Mayenowa (ed.), *Semiotyka i struktura tekstu: Studia poświęcone VII Międzynarodowemu kongresowi slawistów*. Wrocław, Ossolineum, 1973: 9-32). En palabras de Manuel Cáceres: «Estamos, sin duda, ante uno de los textos más representativos de la Escuela Semiótica de Tartu-Moscú, hasta el punto de ser considerado como el documento programático que marca el nacimiento de la semiótica de la cultura. Es, desde luego, el primer trabajo firmado por el núcleo principal de investigadores de la Escuela Semiótica de Tartu-Moscú, aunque resulta arriesgado señalar ese año concreto como el del 'inicio' de la semiótica de la cultura. Baste recordar que Lotman, ya en 1967, había titulado un ensayo, precisamente, «Problemas de la tipología de las culturas» o que en 1970 había aparecido en Tartu el primer volumen de sus recopilaciones de Artículos sobre tipología de las culturas (en 1973 aparecería el segundo, con el mismo título). Tampoco es un dato irrelevante que ya en su número 5 (de 1971), *Trudy po znakovym sistemam* incluya una sección titulada 'Semiótica de la cultura'. Desde luego, en el origen de las Tesis se encuentra la 'IV Escuela de Verano sobre los sistemas modelizantes secundarios', que, entre el 17 y el 24 de agosto de 1970, se reúne en Tartu bajo el lema general de 'Semiótica y Cultura'.

Sin embargo, por ese carácter sistemático y colectivo, así como por la rapidez con que se divulgan fuera del mundo eslavo, las Tesis constituyen una obra fundamental de la Escuela Semiótica de Tartu-Moscú, de referencia imprescindible cuando se tratan cuestiones relacionadas con nociones como cultura o semiótica, o cuando se aborda la semiótica de la cultura como disciplina». (Manuel Cáceres, 2006, <http://www.ugr.es/~mcaceres/Entretextos/entre7/tesis.htm>).

2. MARCO TEÓRICO

Para los componentes de la Escuela Cultural de Tartu, la semiología era un sistema de signos, o se podía interpretar como un sistema de signos que interaccionaban entre sí y generaban un proceso de comunicación: *“Los sistemas de signos individuales, aunque presuponen estructuras organizadas inmanentemente, funcionan solamente en unidad, apoyados unos en otros. Ninguno de los sistemas de signos posee un mecanismo que le garantice su funcionamiento aislado. De aquí se sigue que, al lado del acercamiento que nos permite construir series de las ciencias del ciclo semiótico relativamente autónomas, admitiremos asimismo otro acercamiento, según el cual cada una de ellas examina aspectos particulares de la semiótica de la cultura, del estudio de la correlación funcional de diferentes sistemas de signos.”* (Ivanov, Lotman et alri: 2006: 3)

En un principio buscaron darle un rango de cientificidad al estudio de los hechos culturales aplicando técnicas cuantitativas, tratando de equipararse en rigor a las ciencias naturales. Utilizaron las matemáticas informacionales como herramientas de cuantificación. Con el tiempo se abandonó esta vía por la dificultad de analizar y sistematizar la cantidad de información que se recogía de los hechos culturales. Además las teorías de la matemática informacional no recogían factores esenciales de la cultura y comunicación, tan obvios o tan inevitables, como la familiaridad o el conocimiento previo, la memorización, el uso de lugares comunes, etc.

Para la Escuela de Tartu-Moscú, la semiótica y la cultura conformaban una única unidad de análisis. La base de la cultura estaba compuesta por mecanismos semióticos que cumplían tres funciones clave: a) la conservación de signos y textos, (es lo que configura la memoria de la cultura, las tradiciones o los signos de auto identidad); b) la circulación de los signos y los textos, (es lo que determina el sistema de comunicación inter como intracultural) y, c) la producción de nuevos signos e informaciones, (es lo que garantiza el dinamismo, la innovación y la actividad creativa de la cultura). La semiótica se presenta de esta manera, no sólo como la base de la teoría de la cultura, sino también como la metodología sobre cualquier investigación de la misma. Por tanto la cultura es de naturaleza semiótica. Es la materia prima de objetos que se analizan desde la perspectiva semiótica y, a la vez, es a través de la cultura, como la semiótica desarrolla su esencia como dominio o ciencia. La definición de cultura de la que partió la Escuela de Tartu la propuso Iuri Lotman: *“es la totalidad de la información no hereditaria y el modo de su organización y conservación.”* (Lotman 1970:5-6). Esta información se conforma en sistema de signos, que es recogido, almacenado y transmitido entre generaciones. Por lo tanto las sociedades entonces poseen mecanismos para recoger, almacenar y transmitir esta información (la cultura), de manera no hereditaria.

Para estos semiólogos, la cultura, es a las sociedades lo que la memoria es a los individuos (Lotman 1996-a). Por tanto los comportamientos sociales, los mitos, las instituciones, todos los elementos que puedan formar parte de la cultura, son como signos de un amplio sistema de significaciones. Todo fenómeno cultural será para ellos un sistema de signos que comunican algo a alguien. Como en todo sistema o fenómeno de comunicación, su interior se rige por códigos, reglas, órdenes, restricciones, que se imponen a la conducta humana. Lo que van a tratar de indagar los semiólogos de Tartu es la naturaleza y la estructura de estos códigos, equiparando los estudios de los fenómenos culturales a los estudios de una lengua. Dado que la lengua es un conjunto de códigos, de reglas, que están estructuradas y organizadas, tomarán al lenguaje como modelo o arquetipo de los fenómenos humanos de comunicación, y a la lingüística como el modelo o el arquetipo de las ciencias que se ocupan de los signos.

2. MARCO TEÓRICO

2.3.2. Acercamiento a la Semiótica de la cultura en Iuri Lotman⁴⁷

Fiel a su método de investigación, adquirido con la búsqueda exhaustiva de hechos, I. Lotman aplicaba el método de indagación empírico, complementándolo con la elaboración de amplias generalizaciones tipológicas a través del pensamiento científico abstracto. Para este autor, la forma y el contenido no son incompatibles ni yuxtapuestos a la hora de construir el contexto histórico, al contrario, forman parte complementaria de una descripción. Lotman analizó en detalle la manera en que las ideas filosóficas, las visiones del mundo y los valores sociales de una época dada se representaban en la literatura o en el arte⁴⁸. Para Lotman, los estilos literarios, la ideología, la cosmovisión del mundo, las tendencias estéticas, las modas y las corrientes de una época, no eran categorías sueltas que se iban sumando y creando un modelo cultural, opinión contraria a la expuesta por Eco. Por el contrario, consideraba que formaban parte de un único sistema en el que la interacción entre ellas, de manera jerárquica y cambiante construía un modelo de referencia dinámico para ese momento.

El semiótico de Tartu, construye su concepción de la semiótica de la cultura partiendo del principio de supervivencia. Todo ser vivo tiene como finalidad última la supervivencia. Lotman dirá: *“El hombre quiere vivir. La humanidad aspira a sobrevivir”* (Faccanni, 2001:25). Se aprovecha de lo que le ofrece su entorno natural, consume sus productos a la vez que crea unos objetos materiales (artefactos) que le facilitan el acceso a los alimentos que necesita y le permiten defenderse de otros seres de la naturaleza. Sus actos están encaminados a resolver su existencia personal día a día, a la vez que contribuyen a la supervivencia colectiva del grupo, hoy y en el futuro. Para esta función, adquiere, se entrena y termina dominando un conjunto de acciones que le permitan conservar y transmitir a sus descendientes las habilidades necesarias para que su especie sobreviva. Crea objetos y desarrolla unas prácticas que por su esencia y funcionalidad son elementos que informan, transmiten y significan algo. Como consecuencia de este proceso, los grupos humanos, las sociedades requerirán mecanismos cada vez más organizados y complejos que recojan, almacenen, compacten, interpreten, traduzcan, y transmitan esos elementos de información. Esos elementos informativos es lo que los teóricos de la semiótica denominaban “signos”.

Si un ser vivo usa una piedra para romper una nuez, no se puede hablar de cultura, pero podemos decir que se ha producido un fenómeno cultural cuando: a) ese ser pensante crea una nueva función para la piedra, que consiste en cascar la nuez; b) denomina o da un nombre a la piedra en presencia de otros seres humanos para que sea usada de una manera determinada: maza, cascanueces y, c) reconoce esa piedra u otras iguales para realizar esa función. Le asigna esa función. Con esta sucesión de fases se establece un sistema de significación y un proceso de comunicación. El primer

⁴⁷ Iuri Lotman (1922-1993), nacido en Petrogrado, (actual San Petersburgo), filólogo de carrera, inició su acercamiento a la semiótica a través de los estudios de historia de la literatura rusa como profesor en la Universidad de Tartu (Estonia) experto en estudios biográficos de escritores rusos del siglo XVIII. Sus estudios posteriores sobre semiótica le convirtieron en la figura principal de la Escuela Semiótico-Estructural de Tartu-Moscú en los años sesenta del pasado siglo.

⁴⁸ Enfoque, éste, de gran influencia en los socioestructuralistas franceses como Bourdieu (1976) y Passeron(1981)

2. MARCO TEÓRICO

uso de la piedra no constituye ni instituye una cultura. En cambio si se establece una manera en la que repite la función, transmite esa información a los seres circundantes, regulariza formal o informalmente esa acción, hasta conseguir que sea reproducida, será entonces, cuando podremos estar hablando de la construcción de una convención, de la creación de un rasgo que ese grupo identifica, reconoce, estaremos hablando de la conformación de una unidad cultural.

Los primeros comportamientos en la construcción de una unidad cultural, aunque formen parte de un sistema de signos, pueden ser no intencionados, no conformar una característica cultural, se necesitará, según Lotman, de un emisor y un destinatario en interacción que conviertan la acción individual en una acción social (Eco, 1985). Por tanto, el sistema general de signos interrelacionados que conforman la totalidad de la información es lo que podríamos definir como cultura. La cultura, por consiguiente, tiene su fundamento en la acción⁴⁹, en comportamientos concretos, en un momento y espacio determinado, destinados a cumplir una función específica que tiene como finalidad sobrevivir, primero como individuo y después como especie. Lotman, como ya hemos visto, definía la cultura como: *“la totalidad de la información no hereditaria y el modo de su organización y conservación.”* (Lotman 1970:5-6).

Todo fenómeno cultural, por tanto, se concibe como un sistema de signos. Sin embargo para Eco los signos ya comunican⁵⁰ (informan) algo, por sí solos, incluso aunque no sea su pretensión. Refiriéndose este autor a la definición peirceana de signo apunta: *“No requiere, como condición necesaria para la definición de signo, que este sistema se emita intencionalmente, ni que se produzca ARTIFICIALMENTE.”* (Eco, 1985: 45) y lo argumenta al describir el proceso de significación en el receptor de una comunicación: *“Hay significación cuando una cosa materialmente presente para un destinatario representa otra cosa. No es condición necesaria que exista acto perceptivo o comportamiento interpretativo del destinatario para la relación de significación: basta con que el código establezca una correspondencia entre lo que representa y lo representado. Correspondencia para cualquier destinatario posible, aún cuando no exista o no pueda existir algún destinatario.”* (Eco, 1985: 35). Es decir, que todo conjunto de información termina siendo un sistema de comunicación humana. Todo fenómeno cultural porta en su esencia una acción de comunicación. Estos sistemas de signos o fenómenos comunicacionales se pueden analizar desde diferentes teorías: la teoría de la información, la cibernética, la lingüística, la estética, etc. El proceso en el que algo funciona como signo se denomina semiosis y es la semiótica la que estudia esos procesos. La cultura sería el instrumento básico para permitir la semiosis.

Aunque los contenidos aquí expuestos han sido clasificados y ordenados separadamente para facilitar comprensión heurística del pensamiento lotmaniano, la obra de este autor, como su concepto de semiosfera, son un *continuum* en el que todos sus elementos y reflexiones están interaccionados, de tal manera que en cada apartado aparecen conceptos e ideas de apartados anteriores conformando cada vez un todo conceptual, dando la impresión de estar permanentemente en una reflexión elíptica en la que se vuelve siempre al mismo lugar.

⁴⁹ Esta misma idea nos circunscribe a Weber y a los autores de la “Teoría de la acción social”. (Cap. 2.1.2.1).

⁵⁰ El término usual sería Informan. Se produce comunicación con significación cuando hay un destinatario, receptor que interpreta dicha información.

2. MARCO TEÓRICO

2.3.2.1. Naturaleza y Cultura

Naturaleza y cultura han sido dos conceptos tradicionalmente contrapuestos en la historia de la filosofía, en la antropología filosófica y en la metodología de las humanidades. Las dos posiciones enfrentadas, naturalismo y antinaturalismo reflejan esta clásica antinomia. Para los naturalistas no existe ninguna diferencia sustancial entre la naturaleza y la cultura. Para los antinaturalistas existe un límite infranqueable entre los dominios de la cultura y la naturaleza (no cultura). De la definición que sobre la cultura hace el semiólogo de Tartu “*como la totalidad de la información no hereditaria y el modo de su organización y conservación.*” (Lotman 1970:5-6), se puede deducir su perspectiva antinaturalista. Para el autor los objetos y materiales externos procedentes de la naturaleza se convierten en conceptos subjetivos a los que se les dota de un significado. Este significado no forma parte del material genético del agente transmisor, por lo que no es hereditario, no forma parte del dominio de la naturaleza, sino del dominio de la cultura.

No todos los componentes de la escuela de Tartu compartían este posicionamiento. Viacheslav Ivanov (1976 a), que exploraba las raíces genéticas de sistemas sémicos particulares en primates, defendía que los mecanismos fundamentales que hacen posible el funcionamiento de los sistemas sémicos eran innatos. Se adelantó a los estudios posteriores en neurobiología que defienden la existencia de ciertos comportamientos y reacciones emocionales, al menos en especies superiores cercanas al ser humano, que podrían ser considerados como elementos de significación cultural. Han sido heredados de sus antecesores animales y posteriormente transmitidos a sus generaciones venideras: “*Mire el lector en derredor y encontrará ejemplos de emociones sociales⁵¹ en chimpancés, papiones y simples monos, en delfines y leones....puesto que no es probable que a ninguno de estos animales se les haya enseñado a sentir emoción, parece que la disposición a exhibir una emoción social esté profundamente arraigada en el cerebro del organismo, dispuesta a ser desplegada cuando la situación apropiada consigue desencadenarla. No hay duda que la disposición general del cerebro, que permite tales comportamientos complejos en ausencia de lenguaje e instrumentos de cultura, es un don de determinadas especies... En algunos casos, las respuestas emocionales pueden ser estrictamente innatas, en otras pueden necesitar la ayuda mínima de una exposición apropiada al ambiente.*” (Damasio, 2005: 49-50).

Lotman, inicialmente, no fue partidario de las teorías biológicas de sus compañeros de Tartu. Relativizaba el papel de los factores innatos porque percibía ciertos riesgos reduccionistas que asociaban los fenómenos culturales a cuestiones estrictamente neurofisiológicas. En sus últimas publicaciones Lotman varió su visión sobre la interrelación entre la cultura y aquello que consideraba como “no cultura”: “*los límites son borrosos y definir cada hecho concreto como perteneciente a la cultura o a la esfera de la no cultura supone un alto grado de relatividad.*” (Lotman, 1992: 44-55). Los humanos son seres comunes a la naturaleza y a la cultura. Los límites entre ambas esferas son espacios porosos. Los objetos y artefactos de la naturaleza penetran y transforman la esfera de la cultura, a la vez que se produce un proceso de “*enculturación⁵²*”, (modelización / semiotización) de los elementos culturales por medio de la lengua y más

⁵¹ Damasio en la misma obra citada, incluye como emociones sociales a: la simpatía, la turbación, la vergüenza, la culpabilidad, el orgullo, los celos, la envidia, la gratitud, la admiración, la indignación y el desdén. (Damasio, 2005)

⁵² Enculturación en el grupo: “es un proceso mediante el cual toda comunidad transmite a sus nuevos miembros su propia cultura (lenguaje, derechos, creencias, etc.) lo que les hace partícipes de la identidad grupal. En ocasiones, se le confunde con educación,

2. MARCO TEÓRICO

precisamente del nombramiento o denominación de esos objetos, los convierte en signos. Mediante este proceso los componentes del mundo natural se “humanizan” y se incluyen en alguno de los lenguajes de la cultura: en el arte, en la lengua, en la música... Y aunque cada una de las dos esferas posee sus características distintivas, ambas se encuentran interconectadas y los límites que las separan son transferibles, son franqueables. Estas interconexiones se producen en el cerebro animal y humano y la mayor complejidad y cantidad de interconexiones se encuentra en el del ser humano.

La producción de lenguaje es una constante del ser humano. A mayor complejidad en las interconexiones, mayor complejidad en la esfera de la cultura, mayor conocimiento. Naturaleza y cultura es una dualidad que se complementa y conforman una totalidad. En palabras de Mihail Lotman (hijo del semiólogo de Tartu analizado): *“Por un lado, la cultura es como un universo, los límites de la cultura son parecidos al horizonte: se los puede ver pero no se puede salir de ellos. Por otro lado, en la base del concepto mismo de la cultura está la idea de su fundamental no-universalidad: la cultura nunca es todo y aunque lo pretenda llegar a ser; siempre es sólo una parte de una gran totalidad... La cultura es posible sólo cuando está opuesta a algo que se encuentra fuera de ella. Ese “algo” puede comprenderse como no cultura...”* (Lotman, M., 2005: 1,17). Esta concepción de la oposición cultura - naturaleza (no cultura) servirá a Lotman padre como fundamento teórico en su posterior desarrollo del término de semiosfera y de sus características antinómicas, a la oposición de “texto y la realidad extratextual o intertextual, o para definir el conceptos de frontera (límite), periferia y centralidad. Para Lotman será clave el carácter dialógico de esta oposición. La existencia de la cultura sólo será posible si está en permanente relación (comunicación) con otras culturas o con la realidad exterior a ella, (la no cultura, o naturaleza). Es, a través de este dialogo como la cultura va conformando su propio sentido, su propia mismidad, su identidad.

Con este enfoque y en su libro las *“Estructuras elementales del parentesco”* (1985), Claude Lévi Strauss expresaba la dificultad de determinar con precisión el hecho histórico que marca la separación entre el estado de naturaleza y el estado de cultura. Utiliza esta distinción entre ambos estados como un instrumento metodológico. El autor intercala entre la naturaleza y la cultura: la regla. La regla para el autor es el principio de la cultura. Dirá así: *“Sostenemos que todo lo que es universal en el hombre corresponde al orden de la naturaleza y se caracteriza por la espontaneidad, mientras que todo lo que esté sujeto a una norma pertenece a la cultura y presenta los atributos de lo relativo y lo particular.”* (Lévi Strauss, 1985:41).

En su análisis sobre el incesto encuentra el punto común a ambos campos. Para el autor esta prohibición marca el pasaje de la naturaleza a la cultura. La regla del incesto es una regla cultural. Es *“la Cultura”*, la que asegura la existencia del grupo introduciendo un orden, materializando un intercambio simbólico que permite mantener las relaciones en un nivel diferente al de la naturaleza. Esta regla controla la distribución de valores, como las mujeres y los alimentos, repartiéndolos según normas que establecen la estructura familiar y social. Para Lévi Strauss la cultura es como un sistema de comunicación regido por el intercambio de los tres valores que, a su entender, son los más preciados de la humanidad: las *palabras*, es decir, el lenguaje; las *mujeres*, lo que implica el sistema de parentesco y los *bienes materiales*, que representan los sistemas económicos. El incesto es la única regla que es al mismo tiempo universal y

iniciación y socialización.” (Aguirre, A., 2004: 130). En este caso utilizamos el término para referirnos al proceso de adquisición de la cultura a partir del aprendizaje del significado de los signos.

2. MARCO TEÓRICO

particular y para el autor es, al igual que con el tótem y los mitos, una forma vacía a la que cada cultura le otorga diferentes contenidos. Su importancia radica en que opere como regla, como norma prohibitiva; el contenido es secundario, pero hace de punto de conexión o diálogo entre la naturaleza y la cultura.

2.3.2.2. Sistemas modelizantes primario y secundario

Las primeras reflexiones de Lotman y sus compañeros de la escuela de Tartu, en torno a la cultura, están relacionadas con los trabajos que venían desarrollando en el campo de la semiología. Para ellos, todo lo asociado al universo de los signos y la significación formaba parte del fenómeno de la cultura. El conjunto de acciones y comportamientos humanos exitosos termina convirtiéndose en conductas estereotipadas, en convenciones sociales asumidas por la comunidad. La conducta convencionalizada adquiere, de esta manera, una significación colectiva que requiere un orden, unas reglas, unos códigos unas restricciones. La cultura, para estos semiólogos consistirá, entonces, en un conjunto de signos organizados, sometidos a reglas. Como especialistas que son en el campo de la lingüística, utilizan la lengua, conjunto de códigos y de reglas que están estructuradas y organizadas, como el operador central para el análisis de la cultura.

Lotman, junto a sus compañeros, toman el lenguaje como modelo o arquetipo de la comunicación humana y a la lingüística como la ciencia que se ocupa de los signos. La lengua ocupa una posición privilegiada dentro de los sistemas de comunicación, el sistema de sistemas considerado por Saussure (1916): *“la lengua es un sistema de signos que expresan ideas y, por esta razón, es comparable con la escritura, el alfabeto de los sordomudos, los ritos simbólicos, las formas de cortesía, las señales militares, etc. Simplemente es el más importante de dichos sistemas.”* (En Eco, 1979: 43). La lengua se convierte de esta forma en ejemplo o modelo para la estructura sistémica de la cultura.

Lotman y sus compañeros de Tartu consideran la lengua cotidiana, la hablada normalmente en sociedad como lengua natural, aquella que permite definir y transmitir la imagen general del mundo. A esta lengua que el autor denomina natural, la define como el *“sistema modelizante primario”*. Es el sistema de signos por excelencia. A través de ella se proyecta el pensamiento y es el mecanismo que permite la interacción social. Existen otro tipo de lenguajes, más reglados, estructurados, que se manifiestan en dominios menos cotidianos, más especializados, como son el arte, la religión y otros campos de la cultura, que están basados en la lengua natural, pero que se sobreponen a ella. A estos lenguajes Lotman los denomina secundarios o en su definición técnica *sistemas modelizantes secundarios*: *“(…) aquellos sistemas basados en la lengua natural que adquieren superestructuras adicionales en forma de lenguas secundarias adicionales en forma de lenguas secundarias pueden llamarse prácticamente sistemas modelizantes secundarios.”* (Zylko, 2001: 391-408).

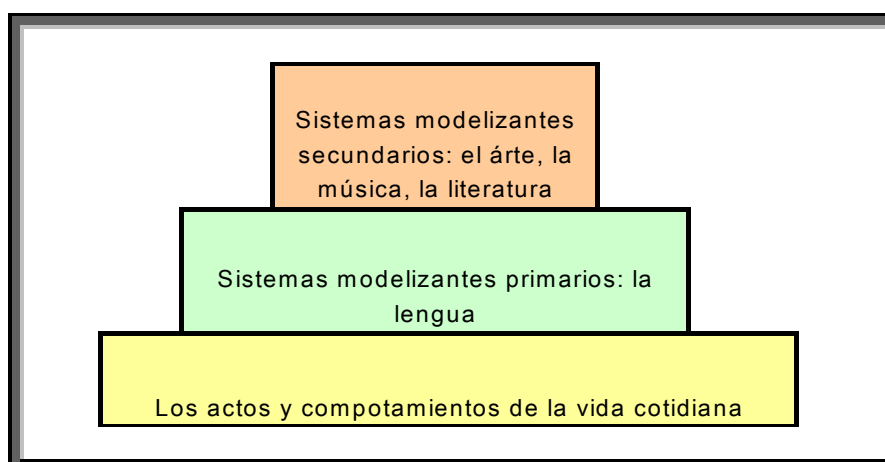
El sistema modelizante secundario más estudiado por Lotman y el grupo de Tartu será el arte. La creación artística está hecha de algo material o virtual y en su manifestación externa transmite un significado. La creación artística es, en sí, un signo. Se crea una interacción entre el autor y el lector u observador (emisor / receptor). La obra de arte se podrá analizar como un lenguaje, un sistema de comunicación que se expresa con unos códigos y reglas determinadas que se sobreponen a los de la lengua natural. Para Lotman, la lengua natural es un modelo o matriz necesario en la confección de los sistemas modelizantes secundarios. En todos ellos es inmanente la lengua natural aunque no esté presente físicamente. En el

2. MARCO TEÓRICO

cine mudo, por ejemplo, la imagen y la música conforman los sistemas modelizantes secundarios de esta expresión artística, pero la lengua natural está presente bien en los subtítulos o en la propia expresión de los actores, en los que se intuye perfectamente el significado de su habla. En palabras de V. Voloshinov y M. Bajtín: “(...) *la palabra, ayuda y comenta cada acto ideológico. El proceso de cognición de cualquier fenómeno ideológico (cuadro, música, ritual y acto) tiene lugar sólo con la participación del habla interna. Todas las demás formas de creación, el resto de signos no verbales, están sumergidos en el elemento verbal y no pueden separarse completamente (...) de él.*” (Voloshinov y M. M. Bakhtin, 1930:19).

Lotman quiso estudiar la manera en que se generaban los significados en los sistemas modelizantes secundarios. Inició sus investigaciones utilizando como objeto de análisis los textos de la literatura rusa, de la que era un gran experto. A partir de los años sesenta se centró en los estudios de los estilos históricos de comportamiento registrados en diferentes fuentes históricas. En algunos de sus ensayos recogidos en el primer volumen recopilatorio, *Semiosfera I*, se pueden apreciar algunos de estos certeros análisis, sobre todo en la época del Medioevo y del Renacimiento: “*El progreso técnico como problema culturoológico*” (Lotman I. 1996 (a): 214-234). El resultado de estas investigaciones fue una clasificación de los sistemas modelizantes en un universo cultural jerarquizado en forma de pirámide, en el que la parte superior corresponderían a los sistemas modelizantes secundarios, bien estructurados; en la parte inferior se situarían los actos y comportamientos de vida cotidiana; y en la parte intermedia la lengua natural con sus sistemas modelizantes primarios.

Figura 4: Pirámide de los Sistemas Modelizantes de I. Lotman



Fuente: Elaboración propia

Esta manera de analizar el universo de la cultura sintetiza las dos tradiciones científicas que están en el origen de la semiótica. La perspectiva peirceana que contempla el signo como el elemento primario del sistema semiótico y la perspectiva semiológica saussureana y de los formalistas de la Escuela de Praga que ven en la interacción entre signos el elemento central del sistema comunicacional. Ambas perspectivas se acogen a un mismo principio: parten de un elemento simple como origen y referente para culminar en una creación compleja. Este método de análisis podría servir en las primeras fases de la investigación por conveniencia heurística, pero no refleja la profundidad y complejidad de las realidades culturales. En palabras del propio Lotman: “*Tal enfoque respondía a una conocida regla del pensamiento científico: ascender de lo simple a lo complejo; y en la primera etapa, sin duda, se justificó. Sin embargo,*

2. MARCO TEÓRICO

en él se esconde también un peligro: la conveniencia heurística (la comodidad del análisis) empieza a ser percibida como una propiedad ontológica del objeto; al que se le atribuye una estructura que asciende con los elementos con carácter de átomo, simples y claramente perfilados, a la gradual complicación de los mismos. El objeto complejo se reduce a una suma de objetos simples.” (Lotman, 1996: 22). El desconocimiento de los elementos más complejos de la cultura por parte de algunos de los miembros de un mismo grupo o por parte de una etnia respecto a otra no clasifica las culturas en inferiores o superiores. Cada grupo, en su entorno, al desarrollar su propia cultura, participa en su propio proceso de complejidad, de interacción e interdependencia sémica.

2.3.2.3. “La Semiosfera”

Lotman, tras veinte años de investigación, en la década de los ochenta, presenta una propuesta metodológica que trata de superar la manera de analizar la cultura como el conjunto de sistemas sémicos aislados, unívocos o independientes entre ellos. Desde su perspectiva, todo fenómeno sémico está inmerso en un proceso interaccionado y constante que responde a diferentes formaciones semióticas. A este proceso lo denomina “Semiosfera”: *“Tomado por separado, ninguno de ellos tiene, en realidad, capacidad de trabajar. Sólo funcionan en un continuum semiótico, completamente ocupado por formaciones semióticas de diversos tipos y que se hallan en diversos niveles de organización. A este continuum, por analogía por el concepto de biosfera introducido por V. I. Vernadski⁵³, lo llamamos semiosfera.”* (Op. Cit: 22). Lotman define la semiosfera como *“el espacio semiótico fuera del cual es imposible la existencia misma de la semiosis.”* (Op. Cit: 24).

Para entender el concepto de semiosfera, Lotman propone una mirada análoga a cuando se analiza la biosfera. Una visión que permita observar el sistema sémico (semiosfera) en su conjunto, en vez de cada una de las unidades (organismos / signos) por separado. *“Así como pegando distintos bistecs no obtendremos un ternero, pero cortando un ternero podemos obtener bistecs, sumando los actos semióticos particulares, no obtendremos un universo semiótico. Por el contrario, sólo la existencia de tal universo – de la semiosfera – hace realidad el acto particular.”* (Op. Cit: 24). Los rasgos más significativos de la semiosfera, según el autor son:

En primer lugar el **carácter delimitado de la semiosfera**. *“El concepto de la semiosfera está ligado a determinada homogeneidad e individualidad semióticas.”* (Op. Cit: 24). Estas dos nociones presuponen que la semiosfera ocupa un espacio propio y diferenciado del resto de espacios alosemióticos que la rodean. Se requerirá, pues, un límite, una frontera, que separe las dos realidades, un espacio difuso, similar al *“espacio liminar”* de los ritos de paso (Gennep, A., 2008). Esta frontera actuará como filtro o traducción de aquellos textos, mensajes o elementos de culturas ajenas que pretendan entrar o formar parte de la semiosfera. Se requerirá que estos textos se adapten al lenguaje imperante en la semiosfera.

⁵³ Evitando profundizar en las propuestas teóricas del Vernadski, tomaremos las explicaciones las del propio Lotman para entender la analogía que realiza entre la biosfera y la semiosfera. Vernadski definía la biosfera como un espacio completamente ocupado por la materia viva, (organismos vivos). Ante la idea atomista de considerar que la suma de todos los organismos vivos aislados conforman la biosfera, Vernadski afirma que *“todas esas condensaciones de vida están ligadas entre sí de la manera más estrecha. Una no puede vivir sin la otra.”*, (...), *“La biosfera tiene una estructura completamente definida, que determina todo lo que ocurre en ella sin excepción alguna”*. (Vernadski en Lotman: 1979, 23)

2. MARCO TEÓRICO

El concepto de frontera como el de semiosfera es una abstracción, no un concepto artificial, aunque puede existir en el espacio real. La frontera restringe la entrada de lo externo en lo interno, lo filtra y lo adapta para que pueda integrarse y ser interpretado en su espacio interior. Separa lo propio de lo ajeno, pero en su espacio se produce la mezcla, la traducción, el proceso dialógico de la interacción entre la naturaleza percibida como el espacio exterior y la cultura como el espacio interior, entre la semiosfera y el espacio alosemiótico. El proceso de traducción o adaptación es lo que Lotman definirá como semiotización de los hechos no semióticos. La frontera de la semiosfera, Lotman por analogía, lo identifica con la frontera en los espacios culturales particulares. De esta manera lo ajeno, lejano o externo a la cultura propia será catalogado como extranjero, no controlado, caótico, desordenado. Dirá: *“Puesto que la frontera es una parte indispensable de la semiosfera, esta última necesita de un entorno exterior “no organizado” y se lo construye en caso de ausencia de este. La cultura crea no sólo su propia organización interna, sino también su propio tipo de desorganización externa (...) La cultura construye su conciencia cuando construye un mundo exterior caótico, no cultural, bárbaro. Cuyo rasgo principal es la ausencia de lenguaje común con la cultura antigua. Las estructuras externas, dispuestas al otro lado de la frontera semiótica, son declaradas no-estructuras.”* (Op. Cit: 29). Un ejemplo concreto de esta afirmación lo analizaremos al tratar el proceso de integración de las personas que se incorporaban a Eroski procedentes de las sociedades participadas que se iban creando. En Dichos capítulos se vierten juicios y opiniones sobre las características y rasgos identitarios de los componentes de ese espacio alosemiótico por parte de algunos miembros de la semiosfera Eroski (Cap. 4.1.2.3 y 4.2.1.2).

En segundo lugar la *“irregularidad semiótica”*. El espacio semiótico de la semiosfera, no es homogéneo, ni responde a un orden fijo y predeterminado. Una heterogeneidad interna es consustancial a toda cultura. Pero con la preponderancia de una centralidad que se autodescribe como la garante de los fundamentos y tradiciones de esa cultura y un espacio periférico que aspira a ocupar el centro. Lotman asigna un significado especial a la periferia, a la que describe como una estructura más flexible *“que traslada al centro sus estructuras semióticas, suministra líderes culturales y, en resumidas cuentas, conquista literalmente la esfera del centro cultural.”* (Op. Cit: 28). El centro representa para Lotman el ayer, los fundamentos, sin embargo la periferia la identifica con la innovación y el deseo de cambio. La cultura por tanto no es estática sino que se modifica a medida que se producen los movimientos de la periferia hacia el centro y a la inversa. Esta interacción entre ambos espacios es lo que Lotman analizaría como “proceso dinámico de la cultura”.

Los textos y el lenguaje de la periferia se mueven con mayor flexibilidad y son menos estructurados que en el centro. En los espacios periféricos y fronterizos se está permanentemente traduciendo y adaptando lenguajes externos. Se está dotando de significado, de sentido a los mensajes ajenos a la semiosfera: *“la frontera con un texto ajeno, siempre es un dominio de una intensiva formación de sentido.”* (Op. Cit: 31). En la frontera el lenguaje se modifica, se mezcla y tiende más a reconstruir un nuevo lenguaje que a recrearse y conservar el antiguo, el del centro. Se tiende a la creación de una nueva semiosfera, una “subcultura⁵⁴” o nueva identidad cultural.

⁵⁴ Subculturas: *“Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Existen dentro de una membrana de una cultura, como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre las*

2. MARCO TEÓRICO

Para Lotman la generación de sentido aparece solo cuando existe la posibilidad de contraste entre el texto que se crea en el interior de la semiosfera (texto semiótico) y el que proviene del exterior (extrasemiótico o alosemiótico). Pero como para Lotman, la semiosfera “es el espacio fuera del cual no existe la semiosis”, todo contacto con otros textos del otro lado de la frontera de una semiosfera dada exigirá una semiotización previa de ese espacio. La interacción entre el centro y la periferia se realiza mediante el intercambio sígnico y de mensajes entre las dos esferas. Esto requiere de un sistema dialógico previo que preceda a los mensajes. Este diálogo según Lotman se produce de una manera irregular dependiendo del nivel en que se desarrolle.

Los niveles dialógicos oscilan entre los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro de un individuo (lo que se denomina conectividades cerebrales). Esta analogía le sirve para explicar la reacción dialógica que se produce cuando dos “culturas”, a nivel internacional, entran en contacto. Lotman lo explica con las propiedades del isomorfismo, recurriendo al ejemplo del espejo roto en múltiples pedazos en los que en cada uno de los múltiples trozos se refleja la imagen completa del objeto, al mismo tiempo que en el espejo entero se refleja la totalidad del objeto. El mecanismo semiótico de la semiosfera actuaría de manera análoga, cada una de las partes es semejante al resto y conforman una figura global semejante. De tal manera que el mensaje o la información de una estructura semiótica total se multiplica en todos sus niveles. Este mecanismo isomórfico sería diferente cuando se trata de producir textos, información o mensajes nuevos. Ya no se trata de mera transmisión sino de intercambio y, en este caso, los participantes no sólo deben tener un grado de semejanza, sino de diferencia: *“La condición más simple de esta especie de semiosis se podría formular de la siguiente manera: las subestructuras que participan en ella no tienen que ser isomorfas una respecto a la otra, sino que deben ser, cada una por separado, isomorfas a un tercer elemento de un nivel más alto, de cuyo sistemas ellas forman parte.”* (Op. cit, 32).

La cultura es un todo compuesto de elementos que se dotan de significado a sí mismos y al todo al que pertenecen en la medida que están interaccionados y son interdependientes entre ellos. Para comprender la cultura Eroski como totalidad hemos tomado como referencia las propuestas semióticas de Lotman y su desarrollo del concepto de Semiosfera en el que todos sus elementos son interdependientes. Hemos analizado como esta organización, delimita su espacio de semiosfera definiendo estrategias de delimitación que le permiten ser percibida como una organización diferente y que a la vez genera sentimiento de cohesión y pertenencia entre sus integrantes. Hemos contrastado los flujos de acceso e intercambio con componentes fuera de la semiosis de Eroski y cómo se desarrollan los procesos de semiotización o integración de los mismos.

2.3.2.4. El texto

El concepto de texto es fundamental en la semiótica de I. Lotman. Las primeras definiciones en torno al texto proceden de la tradición semiológica saussureana, de la que la Escuela de Tartu era heredera, así como de las primeras influencias del formalismo ruso. En el centro de la investigación se encontraba la lengua. El texto se percibía como una manifestación del lenguaje. El lenguaje era un sistema codificado y

culturas y las subculturas, estas se transforman en contraculturas. Debe evitarse entender las subculturas como culturas inferiores, ya que, simplemente las subculturas son formas culturales insertadas en una cultura.” (Aguirre, A. 2004:129).

2. MARCO TEÓRICO

todos los rasgos que componían el texto se manifestaban en el lenguaje. Al considerar a la cultura como un sistema modelizante secundario, es decir un conjunto de reglas y códigos que se asimilan a las lenguas, este autor concluirá que la cultura es un sistema lingüístico que se manifiesta en forma de textos. La investigación de la cultura se centrará, por tanto, en tratar de traducir, o interpretar los textos que la conforman. Para que apareciera un texto se requiere, entonces, la existencia de un lenguaje. Desde este enfoque se explicaba la función comunicativa del lenguaje (Jakobson, 1963). En el sistema jakobsoniano de comunicación, como vimos al hablar de este autor el texto (mensaje) y el medio por donde transcurre la información entre el emisor y el receptor, eran dos de los componentes de su modelo. El texto no llega en estado puro al emisor, sino que sufre modificaciones que no sólo cambian la forma del mensaje, sino su propio contenido y sentido.

El texto no sólo es un portador de un significado que se transmite de un emisor a un receptor a través del lenguaje. Esta concepción exclusivamente comunicativa presupone que el lenguaje, con sus reglas, es un proceso previo a la existencia del texto. La función del texto va más allá de la simple comunicación de una información. Lotman y sus compañeros de Tartu hacen del texto la centralidad de su sistema conceptual. Este autor, también expresará que la cultura no equivale a una sola lengua, sino que será una superposición de distintos lenguajes, códigos que se manifiestan de forma compleja y dan opción a diferentes interpretaciones y comportamientos. *“La cultura es en principio políglota, y sus textos siempre se realizan en el espacio de, por lo menos, dos sistemas semióticos.”* (Op. Cit: 85). Los únicos textos que pudieran ser unilineales y expresados en un único código corresponden a los textos en lenguas artificiales, por ejemplo, el lenguaje científico, los manuales técnicos o el código de circulación. A este tipo de textos homogéneos corresponde la función comunicativa anteriormente apuntada.

Además de su función comunicativa un texto crea significación. Pero según Lotman, es justo al contrario, es el texto quien precede al lenguaje. Recurre para su argumentación a los estudios de los restos (textos) arqueológicos que a través de ellos se puede rescatar una lengua arcaica desaparecida. Es mediante el análisis pormenorizado de los diferentes signos que aparecen en los objetos como se pueden descifrar, traducir y codificar reglas que conforman una lengua. En este caso se puede afirmar que el texto, que se manifiesta en más de dos sistemas semióticos (dibujos, letras, relieves, forma del objeto, etc.) precede a la lengua y dota de un sentido o significado al objeto.

Una tercera función del texto tiene que ver con la memoria de la cultura (que analizaremos posteriormente). Mediante el análisis de estos textos recuperamos o restauramos recuerdos de la cultura a la que representan. Compara, metafóricamente, los textos con las semillas de las plantas, que en su interior portan la genética de sus antecesoras y son capaces de reproducir estructuras similares en épocas actuales. Los textos en su función mnemotécnica actúan como símbolos que portan un significado colectivo autónomo, de la realidad actual. Analizando los ritos, símbolos y mitos de Eroski observaremos la fuerza de estos condensadores semióticos para trasladar a la actualidad valores y comportamientos pasados, desconocidos por las generaciones posteriores, (Cap.4.3).

El texto por sí sólo, no es nada, no tiene sentido. Este se creará sólo cuando está sumergido en la semiosfera, el espacio semiótico dentro del cual un texto interacciona con otros textos, con otras culturas.

2. MARCO TEÓRICO

Sólo en la interacción con otros textos se adquiere conciencia del propio sentido⁵⁵. Y la generación de sentido colectivo se configura en un momento histórico que se convierte en memoria común mediante la mitificación de la historia, cuando es recordado por los actores de un presente. Dirá más adelante: *“La cultura en su totalidad puede ser considerada como un texto. Pero es extraordinariamente importante subrayar que un texto complejamente organizado que se descompone en una jerarquía de textos en los textos y que forma complejas entretejaduras de textos. Puesto que la propia palabra texto encierra en su etimología el significado de entretejadura, podemos decir que mediante esta interpretación le devolvemos al concepto texto su significado inicial.”* (Op. Cit: 109). Con esta definición el autor de la Semiosfera se adelanta a la definición que sobre cultura popularizó Clifford Geertz: *“Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.”* (Geertz, 2000: 20).

2.3.2.5. La Memoria

La memoria, desde la perspectiva de la semiótica de la cultura, es el resultado del conjunto de signos (textos) del espacio semiótico (la semiosfera) que son transferidos o recuperados de un tiempo pasado. La memoria por tanto como afirma Lotman: *“es una inteligencia colectiva, esto es un mecanismo supraindividual de conservación y transmisión de ciertos comunicados (textos) y de la elaboración de otros nuevos.”* (Lotman: 1996-a, 157). De la misma manera que entendemos que no existe una sola cultura (texto, cerrado, uniforme), en la semiosfera no existe una única memoria, sino un conjunto de memorias inserta en el interior de las colectividades que conforman una cultura. Cada memoria conforma un texto diferenciado del resto, pero a la vez con elementos y rasgos comunes a un texto global aglutinador que definimos como cultura. Lotman definirá la cultura como *“la memoria común de la humanidad o de colectivos más restringidos nacionales o sociales.”* (Lotman, 1979:41).

Esta antinomia de heterogeneidad / homogeneidad de la memoria colectiva es lo que reproduce un lenguaje de coincidencias y semejanzas, un lenguaje común, pero no unívoco. La cultura no hace otra cosa que seleccionar los datos de su propia memoria. Es un proceso continuo de reescritura y selección de la información. La memoria es algo más que un almacén en el que se conservan los textos de un pasado remoto que se recupera de vez en cuando. Lotman, a este ejercicio de conservación y recuperación, lo denomina *“memoria informativa”*, acorde a la función comunicativa que ejerce el texto. Este tipo de memoria se centra en el resultado final del texto que se ha conseguido mediante el recorrido cronológico lineal.

La memoria también, a igual que el texto, puede ser creativa y creadora de sentido. Se inspira en textos del pasado para interpretar el presente y construir el futuro. Por lo tanto los textos pasados no desaparecen, al contrario que en las leyes de la técnica que el invento presente anula y deja obsoleto el invento del pasado, las leyes de la memoria rescatan del pasado textos que se convierten en

⁵⁵ Observaremos el proceso de generación de sentido en Eroski en el momento que se propone avanzar en el proyecto de cooperativización por el que algunas sociedades anónimas en las que Eroski participa se transforman en cooperativas. En el interior de ESC se produce una reflexión interna sobre el sentido cooperativo de la empresa y sus miembros que se traduce en la implantación de un programa denominado “Educación cooperativa”. (Cap. 4.1.2.4. y 4.4.2.4).

2. MARCO TEÓRICO

contemporáneos en el presente. Los textos que producen las culturas transforman esas mismas culturas, borrando lo que se desea olvidar y generando nuevos contenidos. La memoria colectiva no es un pozo infinito de recuerdos. Cada cultura determina lo que desea conservar y que desea eliminar u olvidar. Construye lo que Lotman denomina su "*paradigma memoria –olvido*" (Op. Cit: 159).

Por lo tanto la cultura está constituida por todos los textos que se han establecido en la memoria de una colectividad. Pero selecciona ciertos textos y olvida otros, los excluye de su propio ámbito. Y, a la vez, *"logra vencer al olvido transformándolo en uno de los mecanismos de la memoria"*. Esto no se logra de manera sencilla: *exigir el olvido o la memoria obligatorios de determinados aspectos de la experiencia histórica "es una de las formas más agudas de lucha social."* (Lotman, 1979:74-75). Esta idea es recogida por Eco cuando afirma: *"Las culturas se presentan como dispositivos que no sólo sirven para conservar y transmitir las informaciones que sirven para su supervivencia en cuanto que culturas, sino también para cancelar la información que se considera excedente. La cultura no hace olvidar lo que saben, al igual que no les dice lo que todavía no saben. Una cultura puede callar y por lo tanto no informar, para que la persona vaya haciendo el trabajo de olvidar."* (Eco, 2009: 40).

Por tanto, a través de la memoria se rescatan antiguos textos que ayudan a construir otros nuevos textos y a generar nuevos sentidos colectivos y cómo un movimiento elíptico regenera de nuevo la memoria colectiva. En este proceso de regeneración del sentido se produce una colisión entre los textos que se conservan en la memoria de la cultura y los códigos contemporáneos. Según sea la distancia entre ambos, así será el cambio que se produce en los nuevos textos. Cuanto menos desfase exista entre los textos de la memoria y la actualidad en la que se integran, el cambio será más gradual y ordenado. Si la distancia entre ellos es mayor y los elementos de conexión son mínimos, el cambio puede llegar a ser explosivo, proveniente de lugares más extremos, de la periferia y dirigiéndose hacia el centro.

Lotman, afirma que los procesos mnemotécnicos y el cultivo de la memoria son acciones que tuvieron mucha profusión, sobre todo en el pasado y en las culturas ágrafas. Al no disponer de escritura que recogiera todos sus textos y rasgos de su cultura, se veían forzados a memorizar aquello que consideraban más importante y a eliminar de sus recuerdos aquello que no consideraban necesario. En ese sentido, el mito, como señala Lotman es un recurso utilizado en la recuperación de la memoria de la cultura, que se genera y se regenera en la dimensión colectiva. Esto explicaría, según este autor, la gran importancia de los relatos míticos en la conservación de la cultura, porque contienen procesos mnemotécnicos peculiares de la oralidad, no de la escritura. En otras palabras, la memoria colectiva explica cómo *"en el contexto de una nueva época el texto conserva, con toda la variación de las interpretaciones, la cualidad de ser idéntico a sí mismo."* (Lotman 1996: 157).

Para el antropólogo Claude Lévi-Strauss, el mito es un tipo especial de pensamiento y conocimiento que se desarrolla para la comprensión del mundo. El pensamiento mítico, para este autor, que no es diferente ni opuesto al pensamiento racional occidental, a pesar de que se le relacione con el pensamiento *sauvage* (primigenio), que es tan lógico como el del Occidente moderno. Aunque en el pensamiento mítico no existen las categorías lógicas y conceptuales del pensamiento occidental, no se puede negar que en los mitos hay una lógica de lo concreto muy bien estructurada *"que permite mostrar de qué modo categorías empíricas tales como las de lo crudo y cocido, fresco y podrido, mojado y quemado, etc., definibles con*

2. MARCO TEÓRICO

precisión por la pura observación etnográfica y adoptando en cada ocasión el punto de vista de una cultura particular, pueden servir de herramientas conceptuales para desprender nociones abstractas y encadenarlas en proposiciones.” (Lévi Strauss 1972: 11). En este sentido, Lotman hablará de “la estética ontológica” ligada a lo concreto, que le permite al semiólogo de Tartu plantear que “en el mito no hay metáfora.” (Lotman, 2000: 156), es decir, lo anterior se puede entender muy bien, si nos ubicamos desde la lógica de lo concreto, en la cual lo que Occidente interpreta en los mitos como manifestaciones estéticas-retóricas, como las divinidades griegas por ejemplo, para las culturas ancestrales, o lo que Levi Strauss denomina “pensamiento salvaje”, son propiedades ontológicas.

Los mitos, las narraciones, los textos rescatados de la memoria están cargados de significado. Cuando un elemento sígnico o sistema de signos es portador de un significado que retrotrae a un pasado o época anterior a la que se está manifestando, o su significado corresponde al de otro signo o de otro lenguaje, diremos que está cumpliendo una función mnemotécnica y que en el enfoque semiótico de la cultura se le denomina “función simbólica”. En el símbolo siempre hay algo de connotaciones pasadas, antiguas, que nos remonta a épocas de culturas ágrafas, de expresiones orales. Su manifestación es portadora de un contenido y una manera específica de expresión, en ese sentido representa cierto texto cerrado, diferenciado de otras manifestaciones semióticas.

Toda cultura contiene en su interior símbolos que la atraviesan diacrónicamente y le generan ese “continuum” necesario para su permanencia: *“Así pues, el símbolo actúa como si fuera un condensador con todos los principios de signicidad y, al mismo tiempo, conduce fuera de los límites de la signicidad. Es un mediador entre diversas esferas de la semiosis, pero también entre la realidad semiótica y la extrasemiótica. Es en igual medida, un mediador entre la sincronía del texto y la memoria de la cultura. Su papel es el de un condensador semiótico.”* (Lotman, 2003:12). Cuanto más simple se expresa un símbolo, dirá Lotman, mayor concentración de sentido transmitirá. Una bandera, la cruz, o la media luna condensan en su interior más sentido y trasfondo compartido en un colectivo que una declaración o una descripción de su cultura. El significado del símbolo, afirmará Lotman, no es algo constante en el tiempo y unívoco en su significado. El signo es polisémico y permite adaptarse a contextos determinados. La memoria, nos recordaba dicho autor, no sólo cumple su función de depósito de la información (selectiva) del pasado, también es generadora de sentido.

Los textos de la memoria, entre ellos los símbolos; necesitan regenerarse ante los nuevos contextos. *“Por una parte, al atravesar el espesor de las culturas, el símbolo se realiza en su esencia invariante. En este aspecto podemos observar su repetición. El símbolo actuará como algo que no guarda homogeneidad con el espacio textual que lo rodea, como un mensajero de otras épocas culturales (otras culturas), como un recordatorio de los fundamentos antiguos (“eternos”) de la cultura. Por otra parte, el símbolo se correlaciona activamente con el contexto cultural, se transforma bajo su influencia y, a su vez, lo transforma. Su esencia invariante se realiza en las variantes. Precisamente en esos cambios a que es sometido el sentido “eterno” del símbolo en un contexto cultural dado, es en lo que ese contexto pone de manifiesto de la manera más clara su mutabilidad.”* (Lotman, 1996: 146).

Toda cultura está impregnada de momentos, acontecimientos, sucesos y prácticas en su presente que retrotraen a un pasado o sustituyen a un objeto no presente. Los análisis teóricos del estructuralismo de

2. MARCO TEÓRICO

Levi Strauss y las narrativas de Propp, junto a las reflexiones de Lotman sobre el papel de la memoria y las referencias al olvido de Eco nos han servido para profundizar y comprender el uso que se hace en Eroski en este campo. En esta organización se ha pasado por diferentes fases en el uso de estos recursos culturales. Hemos analizado, como veremos en el todo el Capítulo 4 de esta tesis, la creación de rituales y su posterior eliminación o sustitución por otros nuevos. Hemos investigado sobre el por qué se mantienen férreamente ritos en el tiempo, y los argumentaciones para ser modificados ante cambios o presiones del contexto externo. Hemos analizado igualmente el papel de la memoria como constructora de la cultura del presente. Hemos indagado sobre el escaso uso de material documental, de las narrativas orales del pasado, o las mínimas ocasiones que se recurre a la memoria individual o colectiva para la recuperación de información o para la recreación de nuevas narrativas. Hemos tratado de recuperar y analizar aquellos casos de “no historia” u olvido intencionado de la memoria y su incidencia en la evolución de la cooperativa.

2.3.2.6. La cultura como sistema dinámico y sus antinómias

Lotman, a lo largo de sus investigaciones en el campo de la semiótica fue evolucionando en su consideración intelectual sobre la cultura. De su inicial concepción como dispositivo de almacenamiento y transmisión de la información, reflejado en los sistemas modelizantes primario y secundario, evolucionó hacia la conceptualización de la semiosfera en la que la cultura, además de ser un almacén de información y transmisión, tenía la capacidad generadora de nuevos textos que creaban nuevos sentidos y significaciones transformando la semiosfera. La primera aproximación a la noción de cultura dará pie a un modelo jerarquizado y estático compuesto de un conjunto de sistemas semióticos. La visión semiosférica de la cultura es una totalidad, una manera holística de entender el fenómeno.

En su trayectoria intelectual, Lotman distingue dos tipos de estructuras semióticas. La primera tipología corresponde a aquellas estructuras más fijas y estáticas. Su lenguaje es artificial, convencional, con sintaxis y vocabulario muy definido, inamovible. Pertenecen a este tipo de estructuras las jergas científicas, el código de circulación entre otros. Su función es fundamentalmente la de transmitir información confeccionada. Como vimos anteriormente, se asemeja al modelo comunicacional de Jakobson (1963).

El otro tipo corresponde a una estructura dinámica que construye y recrea mensajes (textos) nuevos. Estos son productos racionalmente elaborados, complejos de lenguajes verbales o icónicos como el texto pictórico, gráfico o visual, polisémicos, que se prestan a múltiples interpretaciones y significaciones y requieren de un pensamiento compartido. Gracias a esta dicotomía, los textos no pueden ser traducidos de forma literal, sin riesgo de que se pierda su significado, debido a que se expresan en lenguajes con estructuras diferentes. Podría servir de ejemplo la dificultad que entraña el trasladar al lenguaje cinematográfico el contenido de una novela. Se pueden conseguir ciertas equivalencias. En palabras de Lotman: *“la más deseable traducción no trivial introduciría las posibilidades mínimas de innovación y cambios en el sentido.”* (Lotman, 1998: 11-24). El autor de la “Semiosfera” llega a la conclusión que en la cultura de los pueblos, o de aquellas sociedades de mayor tradición histórica, existen dos tendencias en su interior que son contradictorias. Y es justo esta

2. MARCO TEÓRICO

paradoja lo que provoca su dinamismo. Hay una propensión que se inclina a mantener un cierto grado de estabilidad y rigidez que es lo que le mueve a reproducir sus tradiciones con el objeto de mantener cierto grado de unidad.

Por otra parte, la cultura aspira y trata de introducir variedad y diversidad internas. Se incorporan nuevas lenguas y textos en su sistema para tratar de revitalizar y adaptarse a lo nuevo. ¿Cómo se llega posteriormente a la conformación o institucionalización de una cultura? La cultura es una forma de vida social resultado de acciones individuales intersubjetivas⁵⁶ que tratan de dar soluciones a sus problemas de existencia. La repetición de la acción exitosa convierte a ésta en una convención admitida por todos.

La cultura según Lotman, se construye a través de las autodescripciones de sus miembros, necesarias para la generación de un sentido colectivo que les mantiene unidos y autoorganizados. Utiliza sus propios mecanismos de estructuración, sus convencionalismos, el lenguaje, sus códigos de codificación, como la memoria, o su capacidad modelizante, para indicar lo que se debe recordar u olvidar, lo qué es relevante o lo que es irrelevante de mantener en la propia cultura: *“El sistema se auto organiza, orientándose hacia una metadescripción dada, desechando aquellos de sus elementos que desde el punto de vista de la metadescripción no deberían existir y acentuando lo que en esa descripción se subraya.”* (Lotman 1998: 33).

Lotman, al estudiar los procesos semióticos de la cultura, se percató de la diferencia existente entre las acciones cotidianas de los componentes de una cultura y su conceptualización teórica, o los métodos de descripción de los científicos. La cultura se manifiesta como acción y dinamismo, mientras que el proceso de descripción de los historiadores de la cultura es sincrónico. El autor de la Semiosfera propone que la manera para reducir esta discrepancia entre la percepción dinámica y estática de la cultura, es que tengamos en cuenta las antinomias que forman parte del mismo fenómeno cultural. Entre las diversas contradicciones que se pueden encontrar, Lotman destaca las siguientes:

- Sistémico vs. Extrasistémico.

Las descripciones de la cultura normalmente se centran en los elementos comunes, ordenados y relaciones sistémicas. Aquello que se considera irrelevante, no sistémico se excluye, por simple, no se admite como ciencia. Este proceder tiende a crear modelos estáticos, rígidos, que son un handicap

⁵⁶ La interacción de las acciones individuales, como afirma Luckman, es lo que constituye la acción social. La rutinización de la acción social convierte a ésta en una convención: *“la acción intersubjetiva es institucionalizada, cuando ésta, soluciona para los actores importantes problemas de la vida, al rutinizar expectativas y realizaciones de la acción de manera recíprocamente vinculante dentro de una historia común.”* (Luckmann, 2008: 110). La acción convencionalizada se institucionaliza como cultura cuando comienza a organizar y reglamentar la vida de sus miembros. En palabras de Parsons: *“una institución es un cuerpo de normas, que dirigen la acción hacia fines intermedios y que ejercen una autoridad moral (moral authority) que, a su vez se deriva de un sistema común de valores (common value system).”* (Parsons, 1966: 407).

2. MARCO TEÓRICO

para crear modelos dinámicos en la propia cultura. Como Lotman comentó: *“(...) una de las fuentes fundamentales del dinamismo de las estructuras semióticas es el constante arrastre de los elementos extrasistémicos a la órbita de la sistematicidad y la simultánea expulsión de lo sistemático al dominio de la extrasistematicidad. La negativa a describir lo extrasistémico, su expulsión fuera de los límites de los objetos de la ciencia, corta la reserva dinámica y nos presenta el sistema dado en una fisonomía que excluye por principio el juego entre la evolución y la homeostasis. Esa piedra que los constructores del sistema que se formó y se estabilizó desechan como innecesaria o no obligatoria desde su punto de vista, resulta angular para el sistema que lo sucede.”* (Lotman, 1998: 67). La cultura puede aparentar una estructura jerarquizada y sistémica. Pero a la vez que estructura lo interno, expulsando hacia el exterior, o a la periferia, aquello que considera antisistémico, integra y sistematiza aquello que proviene del exterior, cuestión que en un principio puede considerarse como caótico.

- Unívoco vs. Ambivalente.

Las descripciones sincrónicas tienden a reflejar lo comúnmente asumido, lo coherentemente organizado, lo entendido y aceptado por la mayoría, lo unívoco. Sin embargo, ningún sistema de la vida real es totalmente perfecto u ordenado. La imprevisibilidad y la impredecibilidad forman parte del sistema. Orden y caos son caras de una misma moneda. Es lo que convierte al sistema en flexible y dinámico. Esto es posible según Lotman gracias a una ambivalencia interna, a las diferentes opciones y posibilidades, sin ninguna elección predeterminada. Los periodos de mayor ambivalencia interna, según este autor, corresponden a momentos de transición entre dos fases estáticas. Son los momentos más dinámicos de una cultura, y ocurren cuando un sistema evoluciona de un estado a otro, cuando los paradigmas de una cultura dada se resquebrajan y los nuevos están en plena ebullición. Lotman afirma: *“Así pues, el aumento de la univocidad interna puede ser considerado como una intensificación de las tendencias homeostáticas, y el aumento de la ambivalencia, como un indicador del acercamiento del momento del salto dinámico.”* (Lotman, 1998: 75). La situación actual de crisis podría considerarse como un periodo de transición en el que se está procediendo a la erosión de un sistema en el que sus miembros ponen en tela de juicio y suspensión reglas y fundamentos de periodos anteriores y se empiezan a diseñar unos nuevos: hoy se habla de la desaparición de la “sociedad del bienestar”, o la “refundación de Europa” o “la crisis de los sistemas democráticos tradicionales”, etc.

- Núcleo vs. Periferia.

Esta antinomia ya fue presentada más arriba cuando se analizaron los conceptos de límite, frontera, centro y periferia. Resumiendo, la relación entre el centro y la periferia de ninguna manera es absoluta. El núcleo y la periferia pueden cambiar de posición. Lo que solía ser central es ahora periférico, y viceversa. Las modas estéticas, las corrientes literarias, los hábitos de ocio pueden ser un ejemplo claro de estos vaivenes del centro a la periferia y viceversa.

- Descrito vs. No descrito

2. MARCO TEÓRICO

El fenómeno de lo “descrito” forma parte de la acción social. Lo descrito tiende a la institucionalización, al estatismo. Convierte una acción en un hecho social estructurado. Como dice Lotman, “*el hecho mismo de la descripción aumenta el grado de organización y disminuye el dinamismo del sistema.*” (Lotman, 1996: 77). Los estudios de la cultura de Lotman analizan cómo se produce ese movimiento pendular de la cultura entre el centro y la periferia, entre esos periodos estáticos y dinámicos, entre los espacios descritos y no descritos.

Las antinomias de Lotman pertenecen al orden interno de la cultura. Todas ellas, cada una en un grado diferente, señalan una antítesis suprema, el contraste entre lo estático y lo dinámico. Para Lotman, los sistemas semióticos de la vida real se colocan en algún sitio entre estos dos polos. Los simples caminan hacia lo estático para convertirse en estructura, en núcleo, mientras que aquellos con una historia más larga tienden hacia lo dinámico.

2.3.2.7. Cultura y explosión

“*Cultura y explosión. Lo previsible e imprevisible en los procesos de cambio social*” (Lotman, I. 1999), es el título que da nombre a la última obra inacabada dictada por el autor de la Semiosfera. En ella profundiza en la concepción dinámica de la cultura y en concreto en tratar de determinar cómo se originan las fuerzas que impulsan una cultura y evolucionan sin perder su identidad a través de la historia. Su propuesta de análisis se inspira en las teorías, como él mismo reconoce, del físico Premio Nobel Ilya Prigogine⁵⁷ y de las concepciones semióticas que en el dominio del arte se venían desarrollando en la Escuela de Tartu.

Según Lotman existen dos maneras de ver la cultura a través del tiempo. Existen procesos de desaceleración y de estabilidad que hacen que la cultura evolucione de forma gradual en un periodo y de manera convulsiva en otros, con acontecimientos acelerados y repentinos que en muchas ocasiones adquieren la fórmula de revoluciones culturales. La tendencia más habitual de los historiadores ha consistido en realizar una descripción ordenada y racionalizada de la historia siguiendo criterios cronológicos. Lotman, desconfía de este proceder de los historiadores, al que equipara a un proceso de transformación retrospectiva que rescata de una manera arbitraria aquellos acontecimientos o hitos que él considera relevantes: “*la mirada del historiador es un proceso de transformación retrospectiva. El historiador mira el acontecimiento con una mirada dirigida desde el presente al pasado. Esta mirada, por su naturaleza misma, transforma el objeto de la descripción. El cuadro de los acontecimientos, caóticos para el propio observador, sale del historiador ulteriormente organizado. Es propio del historiador partir de la*

⁵⁷ Nacido en Moscú y afincado en Bélgica, Ilya Prigogine reconocido químico y laureado con el Premio Nobel, desarrolló una hipótesis física relativa a la aparición de unas estructuras a las que denominó con el nombre de “*estructuras disipativas*”. Según este autor, estas estructuras juegan un papel fundamental en los procesos de autoorganización de los sistemas, son como fluctuaciones gigantes mantenidas con flujos de energía y materia. Estas fluctuaciones una vez formadas pueden ser estables frente a un amplio rango de perturbaciones caóticas y azarosas. Trató de demostrar que en el mundo hay una creación simultánea de orden y desorden, en la que el caos posibilita la vida inteligente. La descripción de estas estructuras condujo a muchos descubrimientos fundamentales y tuvo aplicación en diversos campos, no sólo en la química, sino en la biología y en los sistemas sociales (Capra, 2003: 103-106). Lotman coincide con Prigogine en la visión holística de los sistemas y organizaciones que conforman una relación e interdependencia entre el todo y las partes como se refleja en la definición que realizó el semiótico al desarrollar la idea de la Semiosfera. De la misma manera, la propuesta de las estructuras disipativas es aprovechada por Lotman en su obra “*cultura y explosión*” para teorizar sobre su concepción del dinamismo de las culturas mediante el flujo de situaciones explosivas que se producen entre el núcleo y la periferia.

2. MARCO TEÓRICO

inevitabilidad de aquello que ha sucedido. Pero su actividad creativa se manifiesta en otro lado: partiendo de la multiplicidad de los hechos conservados por la memoria él construye una línea de sucesión que se dirige con la máxima atención al punto de llegada. Este punto, en la base del cual está la casualidad, recubierto en la superficie de una trama de conjeturas arbitrarias y de nexos de causa y efecto pseudo convincentes adquiere en la pluma del historiador un carácter casi místico.” (Lotman: 1999, 32-33).

Coincide Lotman, como ya vimos, con el análisis de Levi-Strauss sobre la concepción de la mitología y la historia, en la que concluye que ambas forman parte de la construcción de la cultura puesto que la historia es la continuidad del mito. Lotman se pregunta sobre cual es el método más científico para analizar el proceso evolutivo de la cultura, el gradualismo o la explosión. Considera que ambos son complementarios y que se alternan a lo largo de la historia como movimientos cíclicos o pendulares. Aunque, el autor, al contrario de los historiadores franceses, que se decantan por analizar la historia con un enfoque gradualista, se inclina por el análisis de esos momentos de explosión. Para el autor de la Escuela de Tartu los periodos de explosión corresponden a momentos impredecibles, al contrario de la predecibilidad de los periodos de estabilidad.

Es en los periodos impredecibles donde se pueden producir las mayores innovaciones en los hechos históricos. Para Lotman los eventos impredecibles son como momentos de estímulo que regeneran y dinamizan la cultura. La predecibilidad o impredecibilidad las asocia no sólo a momentos cronológicos de la historia sino a categorías espaciales como el centro y la periferia. Los momentos explosivos se producirán en los límites, en la periferia de la semiosfera y generarán prácticas culturales nuevas. Para Lotman el proceso histórico en la cultura es esencialmente impredecible. El autor se refiere a la construcción de la historia por los historiadores como un proceso cronológico en tres fases: el historiador rescata del pasado alguno de los acontecimientos explosivos que él considera relevante y lo convierte en hecho, en hito, descartando el resto de los acontecimientos. En una segunda fase este acontecimiento impredecible es sustituido por una secuencia de causa efecto, integrado en un discurso racional. En una tercera etapa el hecho se transforma en objeto de reflexión de descripción filosófica o literaria y pasa a la esfera de la variabilidad, la interpretación.

Este enfoque de los procesos evolutivos de la cultura en Lotman, fue interpretado por algunos de sus compañeros de la Escuela de Tartu como la reafirmación de la concepción antinaturalista o biologicista de la evolución de la cultura: *“El libro, (se refiere a Cultura y Explosión), confirmó la postura antinaturalista de Lotman que había mantenido durante toda su carrera, acentuando algunos rasgos únicos de la semiosfera, con la autonomía de los mecanismos evolutivos de la semiosfera.”* (Zylko: 2001, 15). Sin embargo, como ya vimos en el capítulo 2.1.1., al hablar de la corriente evolucionista de la cultura, las aportaciones sobre los procesos de explosión y gradualismo de la cultura de Lotman podrían tener su base científico biologicista, en la teoría del “Equilibrio puntuado” enunciada en 1972 por los paleontólogos neodarwinistas americanos Eldredge, N. y Gould, S.J. (2010).

2.3.2.8. Creación, desarrollo y socialización de la cultura

Lotman compara el desarrollo de una cultura o espacio semiótico a la función biológica que se produce con la multiplicación de las células que crean un organismo. Se pasa de un proceso de réplica o duplicación

2. MARCO TEÓRICO

celular individualizado, en el que se transmite la información genética completa a la nueva célula creada, a un posterior proceso más complejizado de reproducción sexual en el que la transmisión informativa es parcial, más compleja y resultado de la integración de las dos informaciones. La condición necesaria para que se genere un nuevo organismo es que las células que participan en el proceso reproductivo sean diversas, diferentes. En el desarrollo y evolución de una cultura, según Lotman, se produce un proceso similar a medida que va dimensionándose ésta, se va complejizando su estructura semiótica y se hace más difícil su comprensión por el conjunto de sus componentes. El desciframiento e interpretación de los códigos de funcionamiento es cada vez menos unívoco. A estas mismas conclusiones llegan estudiosos de las cooperativas como Bunge o Earle en el capítulo 2.4.2.2., al referirse al tamaño de las organizaciones y su pérdida de identidad. Afirman que a medida que una organización crece se va complejizando y se hace cada vez más difícil observar los rasgos “esenciales” de sus orígenes. Hemos investigado si en Eroski se producía ese mismo proceso. En este desarrollo se manifiestan algunas de las contradicciones que ya observamos cuando analizamos las antinomias expresadas por el autor. Por una parte hay una propensión a que cada miembro funcione con sus propios códigos (individualización) y por otro la de la generalización o convencionalización de los mismos.

En este contexto la unidad cultural que represente o sea percibida como de “mayor” valor cultural tenderá a imponerse a la que se considere con “menor” valor cultural. A este respecto podemos estar hablando de una cultura de dominación. Ugarte, L. en su libro *“La Reconstrucción de la identidad cultural vasca”* (1996) discrepa de la visión marxista que plantea una dicotomía de oposición entre la cultura de élite (dominante) y la cultura popular (dominada), considerando a la segunda un subproducto de la primera: *“Esta cultura popular o dominada sería la consecuencia de la divulgación de los códigos culturales proyectados y difundidos por los medios de información, y adquiridos y reelaborados por la cultura a la que han sido destinados. Esta cultura sería menos “rica” puesto que poseería menos contenidos que la cultura que la ha creado, se trataría pues de una cultura “descafeinada”. Es un proceso de simplificación y de empobrecimiento. A nuestro parecer, esta es la concepción difundida por la misma cultura dominante para mostrar así el carácter secundario de la cultura popular y marcar las diferencias jerárquicas entre las culturas. En este modelo es la clase popular la que intenta arrancar a las clases dominantes el monopolio de la producción simbólica, ya que las diversas situaciones de clase son de la misma forma productoras de simbolismos diferenciados y antagónicos.”* (Ugarte, 1996:197).

Para Lotman el texto que represente el mayor valor cultural tenderá a conservar y garantizar sus códigos de funcionamiento, ralentizando su capacidad creativa, frente a los textos menos asentados que por su tamaño son más susceptibles de cambio y tienen mayor capacidad de adaptación y creación de nuevos textos, de nuevos significados, de nuevos sentidos y lo describe de la siguiente forma: *“(…) La formación de sentido no tiene lugar en un sistema estático. El acto de conciencia creadora es siempre un acto de comunicación, es decir de intercambio. (...). El desarrollo inmanente de la cultura no puede realizarse sin la constante afluencia de textos de afuera. Se entiende de afuera: Que viene del exterior, que viene del interior, de otra cultura, nación. (...). El desarrollo de la cultura al igual que el de la conciencia creadora es un acto de intercambio y supone (sic) constantemente a otro: a un partenaire en la realización de ese acto. Esto genera dos procesos encontrados: Descripción de lo externo, como exótico o introducción de las estructuras culturales externas en la cultura propia estableciendo un lenguaje común con ella e interiorizando a la misma.”* (Lotman, 1997(a): 71-73).

2. MARCO TEÓRICO

Al definir el autor que la cultura es la transmisión no hereditaria de información, se pregunta él mismo ¿Cómo se realiza ese proceso en el individuo y en las colectividades? ¿Qué procesos se deben activar para aprehender los códigos cuando se accede o se integra en una cultura? Lotman asimila el proceso de aprendizaje de una cultura al del aprendizaje de una lengua. Existe la forma espontánea de aprender una lengua en las edades más tempranas, cuando el niño apenas comienza a balbucear. El aprendizaje se realiza de manera natural e inconsciente ayudado por sus progenitores y su entorno social, dándose el caso que el infante pronuncia términos y elabora expresiones sin dominar la propia lengua. Aprende mediante el dominio de las situaciones del contexto que le rodea (el texto). Su aprendizaje aumentará en la medida que encuentra sentido y domina el contexto en el que se mueve. El aprendizaje del texto antecede al aprendizaje de la lengua, nos dirá Lotman.

El segundo caso es el aprendizaje de adultos de forma reglada, mediante el estudio de una gramática, ayudado por un profesor. El adulto aprenderá términos y cómo se construyen las frases, en la academia, apartado del contexto en el que se produce la lengua. Dominará los códigos de esa lengua, pero tendrá más dificultades para encontrarle el sentido real de las expresiones aprendidas. En este caso la lengua ha precedido al texto. Lotman afirma que cuando se trata de aprender una cultura, unos lo aprenden como en el caso del niño, mediante la práctica, los usos, los textos (entendido como sistema semiótico) y otros como el caso de los alumnos, mediante el dominio de las normas y reglas.

Según el autor *“en el primer caso es correcto lo que existe; en el segundo existe lo que es correcto.”* (Lotman, 1998: 125). En la enseñanza de una lengua ejerce un papel principal la figura del enseñante. En el primer caso los progenitores, en el segundo los enseñantes. En el caso de la cultura, Lotman identifica dos modelos de enseñantes: aquellos que basan su aprendizaje en la expresión de una determinada conducta sus actos se sustentan en el ejemplo y la demostración, dan modelos y un segundo grupo de enseñantes que se apoyan en las reglas, los procedimientos, las leyes. Lotman dirá: *“Los primeros fundan la cultura como una suma de textos; los segundos dan metatextos. En el primer caso, las prescripciones tienen un carácter de autorizaciones; en el segundo, de prohibiciones. (...), en el primer caso la fidelidad al maestro es más importante que la fidelidad a la doctrina.”* (Op. Cit: 125). En Eroski han existido diferentes “tempus”, momentos e intensidades de hablar e impulsar lo que en su interior se conocía como cultura. Se han destinado, en ocasiones, recursos y especializado agentes como transmisores y garantes de su cultura y en otras se ha abandonado e incluso evitado hablar de la misma. Hemos analizado cómo se diseñan los procesos de socialización y con qué finalidad se han implantado. (Cap. 4.4.).

En los procesos en que interaccionan dos culturas, por adquisición de una sobre otra, por integración de ambas, dirá Lotman que se produce una colisión de dos sistemas semióticos (textos) portadoras de dos maneras de entender y expresarse diferente. No hablan el “mismo lenguaje”⁵⁸. Cada uno de los emisores/receptores de la otra cultura intentará transformar al otro a su imagen y semejanza, aspirará a crear otro “yo” de su cultura. Se producirá una tensión entre ambos. La cultura, nos dirá Lotman, es un proceso cargado de complejidades y contradicciones internas. En su propio desarrollo pasa por fases

⁵⁸ Por convención heurística denominamos “el mismo lenguaje”, pero como vimos en el capítulo 2.2.1 la expresión más científica sería “la misma lengua”: conjunto organizado del sistema signico y no sólo expresión verbal.

2. MARCO TEÓRICO

diferentes. En sus primeros momentos, cuando el número de los agentes que componen una cultura es reducido y está muy concentrado geográficamente, el contacto personal y las relaciones directas y continuadas entre sus miembros no le exigirá grandes esfuerzos por generar sentido compartido y construir códigos o reglas que cohesionen y aúnen comportamientos. Hemos analizado en Eroski este proceso y su evolución a lo largo del tiempo. Hemos recogido expresiones que confirman la situación aquí reflejada, cuando las personas más antiguas relatan la facilidad de acceso, de comunicación entre todos sus miembros y con sus líderes (Cap.4.4.2.1); y las dificultades con las que se encuentran en la actualidad para comunicarse entre ellos y con sus líderes (Cap.4.4.2.3) o incluso para entender la evolución de la propia empresa.

La acción de construir “textos automodelizantes” y de recuperar de su memoria rasgos de identidad propia (la autodescripción de sí mismo) es un indicador de la necesidad de unidad. El autor de la Semiosfera lo describe: *“Este tipo de cultura segrega en ella ciertas dominantes sobre las cuales se construye el sistema unificado que debe servir de código para el autoconocimiento y el autodesciframiento de los textos de esa cultura... El automodelo no es efímero que desaparece con la entrada de otros textos a esa cultura, sino es un poderoso medio de regulación adicional de la cultura que le confiere unidad sistemática y que en gran medida determina sus cualidades como depósito informacional.”* (Op. cit: 128). Las relaciones entre la cultura existente y el automodelo que se crea en su proceso de autodesarrollo variarán según sean las aspiraciones de cambio o adaptación de los componentes de la propia cultura.

Algunos de los automodelos que se crean responden a la pretensión de que se identifiquen lo más posible a la cultura existente en esos momentos. Su proceso de cambio podría denominarse como gradual y casi inapreciable. No se requerirán nuevas normas, ni grandes esfuerzos para lograr esa identificación. La fuerza de la costumbre actuará como código y referente.

Hay otros modelos que se crean con la intencionalidad de modificar ciertas prácticas que se pueden considerar obsoletas, equivocadas o erróneas. Los automodelos que se crean adquieren el carácter de “estado ideal”, referentes a los que se quiere llegar. Se impulsarán y pedirán esfuerzos extraordinarios para cambiar esas prácticas. Se medirá su efectividad y se integrarán en sus estructuras de funcionamiento como planes u objetivos.

Un tercer tipo de automodelos generados son los que desean implantarse al margen de la cultura existente, corresponden a lo que Lotman denominaba “explosiones” y se recurrirá, para ello, a un cambio sistémico, inmediato. Se crearán nuevas reglas, nuevos lenguajes, nuevos textos que penetran activamente en el modo de vida cotidiano con la pretensión de convertirse en hábitos, en convenciones.

Cada uno de estos automodelos podría estar identificado con culturas o sistemas semióticos diferentes: cultura de corte tradicional, la primera con escasez de códigos, gramática o reglas; cultura reformadora, la segunda, más regularizada estructurada, y cultura rupturista la tercera, más codificada, con reglas y normas extendidas en todo el sistema. Según Lotman no está demostrada la eficacia de ningún sistema sobre los otros dos. Un sistema escasamente reglamentista puede ser percibido como caótico por un sistema exageradamente gramaticalizado, pero puede ser tan capaz para acumular y transmitir información social como los gramaticalizados.

2. MARCO TEÓRICO

Cuando una cultura no está muy reglamentada, para garantizar su continuidad, sus gobernantes, fundadores o dirigentes tienden *“sistemáticamente a crear algunas colectividades cerradas, totalmente reguladas en las cuales el concepto de ley cubriría completamente la organización real. Serán considerados como el modelo por el cual se debe construir el modo de vida cotidiano.”* (Op. cit: 133). Este tipo de organizaciones tienen cierta coincidencia a los periodos de dominio carismático y tradicional (Weber, 2007) que veremos en los capítulos 4.4.2.1 y 4.4.2.2. Hemos testado si los tipos culturales que propone Lotman pueden servirnos para analizar los diferentes modelos de gestión que se han implantado en Eroski a lo largo de su historia: modelos centralizados y descentralizados de gestión, modelos de dirección por objetivos, modelos de EFQM, etc. Hemos analizado cómo se producen los procesos de cambio de un modelo a otro, si su ritmo de implantación es gradual o explosivo y que recursos simbólicos, de mensajes y de sistema de signos se desarrollan.

También pueden analizarse como etapas de una misma evolución de una cultura, con momentos apenas gramaticalizados o reglamentados que van evolucionando hasta situaciones totalmente codificadas y sistematizadas después de un periodo de salto evolutivo o de explosión. Lotman hace una descripción de este proceso evolutivo de reconstrucción de automodelos, poniendo como ejemplo el aprendizaje de las lenguas: *“Cuando la civilización primaria formada como sistema de costumbres se anquilosa en tal medida que su redundancia aumenta catastróficamente, surge la necesidad de una autorrecodificación que se realiza como introducción de una gramática de la cultura. En esta etapa la gramaticalidad interviene como un principio revolucionario y conduce a una brusca complejización de la estructura interna del código de la cultura. Sin embargo también las reglas tienden a anquilosarse. Su redundancia aumenta, y la efectividad de la asimilación y conservación de la información comienza a descender. Si se repite el cambio continuado de reglas esto conduce a la desacreditación del principio mismo de la regularidad. En este estadio, la irrupción del principio textual en la construcción de la cultura aumenta bruscamente la cabida informacional de esta última.”* (Op. cit: 134)

La semiótica de Iuri Lotman nos ha permitido analizar Eroski desde una perspectiva holística. El concepto de cultura sintetizado en el término “semiosfera”, nos ha dado la posibilidad de considerar a esta organización como un tejido de comunicación entre los diferentes elementos o categorías que lo componen y descubrir, de ese modo, conexiones que pasarían desapercibidas si nos atuviéramos a observarlos por separado de manera especializada e independiente. La cultura en Lotman es un proceso comunicativo e interrelacional y nosotros con este estudio de Eroski hemos tratado de entretejer los vínculos y relaciones que constituyen un tipo de organización con muchas semejanzas a otras organizaciones pero con unos rasgos identitarios, diferenciales, que la constituyen como espacio sígnico, una semiosfera, fuera del cual, según Lotman, no existe semiosis y para entrar en él se requiere un proceso de semiotización,

2. MARCO TEÓRICO

2.4. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL COOPERATIVISMO

Una de las características distintivas, respecto a otras organizaciones empresariales similares a Eroski es su condición jurídica como cooperativa. ¿Es el rasgo cooperativo uno de los elementos diferenciales que le permiten a esta organización autodeclarar una cultura propia? Al realizar una investigación sobre una organización de corte colectivo cooperativo nos vemos en la necesidad de incorporar unos conceptos teóricos mínimos que nos permitan profundizar en la denominada doctrina cooperativa. La creación de una organización basada en la “*acción colectiva*” (Weber, 1984) como es Eroski tiene su origen como la mayor parte de los primeros modelos e instituciones cooperativas que se conocen, en agrupaciones de colectivos para resolver un problema de supervivencia o mejora de sus condiciones de existencia, tal como hemos ido viendo en el marco teórico de esta tesis (Faccanni - 2001, Lotman- 1996, Tomasello – 2010).

El ideal primigenio de la cooperación se mantiene en todas ellas, pero los modelos cooperativos se han diversificado tanto que es difícil afirmar que exista hoy un único modelo cooperativo que se guía por unas mismas directrices e ideario. Veremos en este capítulo como Eroski sociedad cooperativa bebe de las fuentes ideológicas y doctrinales de los primeros teóricos de los movimientos sociales del S. XVIII, los llamados Socialistas Utópicos y se rige por los mismos principios universales de la ACI. Como empresa cooperativa del entorno Mondragon está imbuida del “espíritu cooperativista” (Riaza, 1967: 37) lo que en el lenguaje de Arizmandiarreta se denomina “el Sentido de la Experiencia”. Su constitución como cooperativa de consumidores incorpora ciertas diferencias respecto a la mayoría de las cooperativas de Mondragon pero le identifica con las cooperativas de consumo en su ideario consumerista. Sólo la configuración societaria de Eroski (socios de consumo y socios de trabajo en los órganos de gobierno), reúne las características particulares que no se dan en ninguno de los modelos cooperativos de los que hemos hablado. A lo largo de su historia Eroski ha ido construyendo su particular ideario resultado de la mezcla de estas modalidades doctrinales del cooperativismo con una de las tendencias de la gestión empresarial de la segunda mitad del siglo XX, conocida como la “cultura organizacional” (Shein,. 1988).

2.4 1. Historia del cooperativismo

2.4.1.1. Orígenes de la cooperación

El termino cooperación proviene del verbo cooperar. El Diccionario del Español Actual (1999) define “*cooperar*” como “*actuar juntamente con otra u otras personas o cosas para un mismo fin.*” (Seco M. et altri 1999, Vol. I: 1245). De las primeras manifestaciones netamente humanas, se puede concluir que los seres humanos, respondiendo a una tendencia espontánea (natural), han buscado protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza o de otros seres y han actuado guiados por su instinto de conservación agrupándose y asociándose entre ellos formando comunidades. En sentido amplio, el asociacionismo es un hecho social, natural y espontáneo, directamente vinculado con la sociabilidad humana. Por tanto, se puede afirmar que existe una tendencia universal a la cooperación, en sentido genérico, a aunar esfuerzos para realizar un propósito común.

2. MARCO TEÓRICO

El psicólogo Michael Tomasello, experto en ciencias cognitivas, ha estudiado, de manera comparativa, los comportamientos cooperativos de primates y humanos, especialmente de los primeros años del aprendizaje infantil. Entre sus conclusiones afirma que *“(...) todos los animales sociales cooperan entre sí en el sentido que viven juntos con relativa paz. La mayor parte de las especies sociales forrajean en grupo de una manera u otra, sobre todo para defenderse de otros depredadores. En muchas especies de mamíferos, los individuos, también entablan relaciones específicas con otros, lo que lleva a la formación de coaliciones y alianzas para la competencia endogrupal por los alimentos y las parejas.”* (Tomasello, 2010: 80). El autor mantiene que las actividades colaborativas que se observan en los niños pequeños son ejemplos representativos de las primeras actividades de colaboración de la evolución humana, y que estas son muy similares a las de otras especies animales, pero que las de los humanos se han complejizado debido a que en algún momento de la historia de la humanidad los seres humanos se vieron obligados a colaborar en la recolección de alimentos de forma intensiva como resultado de algún tipo de presión selectiva, cosa que no le sucedió a sus parientes más próximos los primates.

La actividad en torno a una causa común compartida provocó, según este autor, esta intención colaborativa: *“Todo ello refleja la especial sensibilidad humana ante presiones sociales de diverso tipo, pero también indica la presencia de alguna clase de identidad grupal y racionalidad social, inherente a todas las actividades que implican una intencionalidad compartida, “nuestra.”* (Tomasello, 2008: 67). Y prosigue *“las actividades cooperativas compartidas”* se caracterizan fundamentalmente porque *“ a) los participantes tienen una meta común, en el sentido de que nosotros (reconociéndolo mutuamente) hacemos X juntos, y b) los participantes coordinan sus roles respectivos, que son interdependientes: sus planes y subplanes de acción, que incluyen la ayuda al compañero según sea necesario para el rol que desempeña.”* (Op. Cit. 81). Y para acordar una meta común, se requiere una coordinación entre ellos. La comunicación entre sus miembros es un elemento fundamental y para lograrla es necesario tener un conocimiento común.

Otros autores como Brian Skyrms discrepan de Tomasello; afirman que no es necesario tener un conocimiento común para comunicarse entre los agentes cooperadores. Skyrms se basa en los investigaciones sobre algunos grupos de animales y organismos inferiores que cooperan entre ellos sin llegar a conocerse: *“las bacterias de la especie Myxococcus xanthus son depredadoras cooperativas. Se reúnen en enjambres sobre la presa y la digieren. Cuando hay escasez de nutrientes en el medio, forman agregados que se conocen como cuerpos fructificantes, muy semejantes al hongo de limo. Otras bacterias utilizan señales químicas para producir bioluminiscencia, para formar biopelículas o pasar al estado de virulencia.”*⁵⁹ (Skyrms, 2008:155). Según Tomasello las habilidades especiales de cooperación, cada vez más complejas en los humanos, fueron surgiendo durante el proceso de construcción de nichos culturales específicos y durante el proceso de coevolución genético/cultural. Así los humanos se fueron construyendo espacios en el seno de los cuales poder funcionar eficazmente para sobrevivir entre ellos y frente a otros. En estos espacios existiría una acción y comportamientos similares, se regirían por unas reglas de funcionamiento básicas, se transmitirían conocimientos, etc. Se construiría un espacio sígnico común.

⁵⁹ Investigaciones realizadas por Taga, M.E y B.L. Bassler, Chemical communication among bacteria, Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA 100 (Suppl.2), 2003: 145549-145554, p. Watnick y R.Kolter, “Biofilm, city of microbes”, Journal of bacteriology 182(10) 2657-2679, 2000

2. MARCO TEÓRICO

Todo ello descansa, como ha comentado el autor, en la *"intencionalidad compartida"*, que supone *"la capacidad de crear con otros intenciones conjuntas y compromisos conjuntos, con vistas a empresas cooperativas."* (Tomasello, 2008: 80).

2.4.1.2. Antecedentes cooperativos

El surgimiento de las acciones cooperativas en los humanos podría tener su origen, por tanto, en ciertas y difusas capacidades innatas junto a los procedimientos de enseñanza, aprendizaje, prácticas y uso de las normas sociales. Cuando el ser humano se asentó en determinados lugares y comenzó a explotar la tierra de una manera más organizada y permanente, la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción colectiva que requería una mayor complejidad y coordinación. Ya desde los primeros momentos, los hombres primitivos eran cooperadores y ya fuese en la actividad de la caza o en la recolección de los alimentos y plantas forrajeras, desarrollaban acciones colaborativas y cooperativas. La idea y la práctica de la cooperación en torno a una preocupación común, la resolución de problemas económicos, aparece en las primeras etapas de la civilización. Existen muchas pruebas a lo largo de la historia de la humanidad en los que se observan esas prácticas cooperativas⁶⁰. En Euskal Herria estaría el "Auzolan"⁶¹ un sistema de colaboración vecinal mediante la realización de tareas agrícolas, de construcción, de reparación etc. en beneficio público.

-
- ⁶⁰ *"El profesor europeo Gromoslov Mladenatz (1933) indica que los babilonios conocieron organizaciones semejantes a nuestras cooperativas para el arriendo de tierras para su explotación en común.*
 - *El mismo autor considera los ágapes de los primeros cristianos como una forma primitiva de cooperativa de consumidores. El consumo se efectuaba en común y de la organización y el aprovechamiento necesario se encargaban determinadas personas comisionadas por la asamblea.*
 - *Entre los griegos y los romanos existieron también sociedades para los entierros y seguros entre los pequeños artesanos, todo sobre la base de mutua ayuda.*
 - *El profesor doctor V. Totomianz (1927) habla de una cierta forma de cooperativa lechera, cuyo origen se pierde en la antigüedad, y que fue encontrada en Erivan (Armenia), cerca del monte Arat. Según el citado profesor "las mujeres armenias que trabajaban en la elaboración de productos alimenticios, todavía hoy, forman una especie de cooperativa para la preparación de los quesos, cooperativa que tiene como principal finalidad el ahorro de combustible, tan escaso en Armenia".*
 - *(...) en la Edad Media, en las antiguas corporaciones que reglamentaban las actividades económicas de una gran parte del pequeña burguesía, aparecen las "cofradías" que eran comunidades donde cada miembro, para entrar, debía jurar y saber fabricar una obra maestra. (...) la relación entre el papel principal de estas corporaciones, era la defensa de los intereses profesionales y de las funciones secundarias, como las de carácter económico, Esta relación representaba o venía a ser una cooperativa de crédito, y a veces también de consumo. (...) no debe confundirse una corporación con las cooperativas, las primeras eran instituciones de derecho público con "afiliación obligatoria de sus miembros", mientras que las cooperativas representan o constituyen una organización libre y neutra." (Riaza, et altri., 1967: 20-21).*

⁶¹ En Auzolan *"es el ayuntamiento o la simple reunión de vecinos el que determina cuándo y por quiénes ha de efectuarse la prestación. Se ejerce el auzolan principalmente para la apertura y mantenimiento de caminos vecinales, para la construcción de iglesias u otros edificios públicos, para la ayuda en caso de necesidad de uno de los vecinos, etc. Puede decirse que hay dos tipos de auzolanes: auzolan andia o grande, y auzolan txikia o pequeño, según deban acudir los individuos designados por la comisión con carros o únicamente con azadas, picachones, guadañas, etc. (...).Relacionado estrechamente con esta institución se halla la vizcaína lorra, consistente en prestaciones de los vecinos en trabajo, materiales u otros efectos en casos de incendios, construcción de viviendas, falta de estiércol, desgracia, etc. La institucionalización del auzolan la vemos cristalizada en las cofradías administradoras de montes y tierras comunales. No podemos enumerar aquí todas las obras hechas por este medio pero podemos consignar como ejemplos la construcción de tres iglesias. Una, en el s. XVI, de estilo gótico, en Bera, Navarra, otra, la parroquia de Aia (Ataun), el año 1911-1913, de piedra arenisca, transportada en caballerías desde el monte Agaunza y en la que cada familia invirtió 80 días en esas faenas, y por*

2. MARCO TEÓRICO

2.4.1.3. Reformadores sociales del Socialismo utópico

El cooperativismo como movimiento ideológicamente estructurado es un fenómeno relativamente moderno. Sus orígenes datan del S. XIX y están relacionados con la caída del “*Antiguo Régimen*” sustentado económicamente en la agricultura y el desarrollo del capitalismo durante el periodo de la denominada Revolución Industrial. *El desmantelamiento de los mecanismos sociales de normas y leyes del pasado, junto a la creación de innovadoras máquinas que sustituían la mano del hombre, fue muy bien acogido por los emprendedores y empresarios de la época que lo entendieron como un triunfo de la libertad.*” (Bauman, 2006:194). Los excesos de explotación laboral y miseria económica de la época, el vacío legal y normativo generaron la agitación y el descontento de la población, a la vez de un sentimiento de pérdida de seguridad que le aportaban los modelos tradicionales de gobierno que estaban desapareciendo. El movimiento cooperativo apareció relacionado con el movimiento obrero y el socialismo: “*Lo que inspiró la invención y la proliferación de sindicatos, sociedades de amigos y cooperativas de consumo fue la desaparecida y tan añorada seguridad, y fue la promesa de restablecerla por medios distintos a los tradicionales la que subyugó al reclamo de legitimidad y obediencia formulado por el naciente Estado-nación.*” (Op. Cit: 194).

Pensadores del socialismo europeo del S. XIX, fueron promotores de ideas y modelos cooperativistas, si bien, “*entre ellos hubo marcadas diferencias en consonancia con las existentes en el seno del llamado socialismo utópico.*”⁶²(García Mejía, 1986: 19). Con el tiempo, estas corrientes se fueron disolviendo o integrando en el movimiento socialista que se creó en torno a la Asociación Internacional del Trabajo (AIT) (1864-1876). Pero el pensamiento utópico y sus experiencias prácticas dejaron una influencia significativa en el movimiento cooperativo, en la socialdemocracia, en el ecologismo, en el feminismo, en las ecoaldeas y en el cristianismo de corte social del los siglos posteriores. Fueron características de algunos de los pensadores de esta corriente la construcción de comunidades ideales, organizadas según principios democráticos y cuyas relaciones se fundaron en la equidad. En Francia, Henri de Saint Simon (1760-1825) propuso poner en práctica unos principios que él denominaba “*Socialismo cristianismo*” en los que anteponeía la fraternidad humana al afán de lucro. Para este autor, la riqueza debía ser socializada evitando la división extrema de las clases económicas con alejamiento máximo entre las bolsas de riqueza y de la pobreza. Era una reacción contra el individualismo⁶³ y el liberalismo surgido a raíz de la nueva sociedad propugnada por la Revolución Francesa de 1789.

último la iglesia nueva de Asiain, Olza, Navarra, comenzada a construir en 1966”. (Diccionario Auñamendi, 30/4/2013: <http://www.euskomedia.org/aunamendi/16620>)

⁶² Utópico es un término que proviene del latín *uk-topos*, que significa “no lugar” y se refiere a la creación o imaginación de un lugar que no existe en la realidad. Tomás Moro, obispo de la corte de Enrique VIII de Inglaterra, escribió la obra titulada *Utopía*. Como corriente de pensamiento se entiende por socialismo utópico, un conjunto heterogéneo de doctrinas de reforma social, previas al auge del marxismo y el anarquismo de primeros del S. XIX que surgieron como respuesta a los serios problemas que acarrea el triunfo del industrialismo y el liberalismo en Europa. Los representantes más destacados de esta corriente son Robert Owen, en Inglaterra, y Henri Saint-Simón y Charles Fourier en Francia.

⁶³ Esta idea fue posteriormente rebatida por pensadores de la corriente individualista de las teorías de la acción social a finales del S. XIX, basadas en las teorías económicas de Smith como vimos en el capítulo 2.1.2.1 de esta tesis y que promovían un individuo, ventajista racional orientado a la satisfacción individual, por encima de valores éticos.

2. MARCO TEÓRICO

Charles Fourier (1772-1837), se opuso férreamente al modelo de progreso preconizado por la industrialización y el maquinismo. Propuso la construcción de comunidades agrícolas de tipo cooperativo a las que denominaba “falanges” o “los falansterios”. Fourier junto a sus seguidores implantaron asentamientos agrícolas-industriales, principalmente en los Estados Unidos. Estos falansterios, basados principalmente en la explotación de la agricultura, se convirtieron en pequeñas autarquías económicas autosuficientes. Dentro de sus ideas utópicas pensaba que la sociedad se desarrollaría en falansterios independientes con una estructura federativa a nivel mundial, sin necesidad de crear ningún tipo de organización política, puesto que la sociedad funcionaría espontáneamente. Proponía compartir las ganancias de la producción entre todos los miembros del falansterio, sin necesidad de que un capitalista o un financista acumularan para sí la mayoría de los ingresos. Esto haría que el conjunto del falansterio ganara mucho más dinero que cualquier empresario, pues el prorrateo de las inversiones y el ahorro producido por la socialización de los servicios individuales (comida, vestimenta, vivienda) acrecentarían las ganancias. Todas las experiencias fracasaron y desaparecieron, pero, no obstante, fueron fuente inspiradora del movimiento anarquista de Proudhon y Bakunin.

El inglés William King (1786-1865), considerado por algunos como el padre del cooperativismo inglés, creó una cooperativa de consumo en Brighton. Para este autor el capital debería ser el resultado exclusivo del trabajo. Y sería a través de las cooperativas de producción cómo se podría conseguir ese capital, sin tener que depender del un inversor ajeno. Para este autor, de arraigados planteamientos cristianos, la cooperativa no debía limitarse a organizar la actividad económica de sus asociados, sino a atender también sus necesidades espirituales. La cooperativa no sólo sería un lugar de transformación social, sino personal. Por otra parte, preconizó la creación de escuelas cooperativas para realizar una educación profunda en todos los sentidos. Las cooperativas creadas por King, se escindieron pronto debido al escaso número de miembros, la igualdad de precios de sus ventas con el mercado y la no distribución de excedentes entre sus asociados con el propósito de generar capital colectivo. Sin embargo, parte de sus ideas sirvieron de referente a los Pioneros de Rochdale en la creación de su moderna cooperativa.

El francés Philippe Buchez (1796-1865) es considerado como el padre de las cooperativas de producción. Seguidor y discípulo de Saint- Simon aunque se distanció de él debido a sus enfrentamientos por motivos religiosos. Buchez es partidario de que el Estado proporcione créditos a las asociaciones obreras. En 1831 publicó las reglas ideales para las cooperativas de producción, referentes futuros de los reglamentos y normas cooperativas. Entre estas reglas se cuentan: a) los sistemas de representación, b) la conversión del asociado en empresario, c) la redistribución de los excedentes y el reparto de fondos de solidaridad, d) la libre adhesión y, e) la contratación como socios de trabajadores con más de un año de eventualidad.

El francés Louis Blanc (1811-1882), precursor del cooperativismo moderno, pensaba que las cooperativas de producción eran las más adecuadas para lograr la emancipación de la clase obrera. Escribió “*L’organisation du travail*” (1847) con una gran difusión, donde decía que “*la solución del problema social en la actual situación económica debe buscarse en la organización del trabajo por medio de la asociación*” (Blanc: 1847: 198). En su concepción, Blanc opinaba que el Estado estaba obligado a ayudar financieramente a las masas obreras para crear estas empresas económicas a las que denominaba “ateliers sociaux” (talleres sociales), pero debiendo devolver los créditos prestados y pagándole además un

2. MARCO TEÓRICO

interés por ese préstamo⁶⁴. El estado debería colaborar en las relaciones entre todos los centros de producción y ayudar a las empresas para no caer en crisis. El Estado, pues, se limitaba a coordinar las actividades económicas, concediendo una amplísima autonomía a las empresas.

Sus planteamientos, a nuestro entender, son completamente coherentes en la época en la que fueron expuestos, en las que las prácticas salvajes de las condiciones laborales y económicas del capitalismo hegemónico distanciaban muy mucho de la situación actual. Con el tiempo dichas prácticas fueron desapareciendo de las empresas capitalistas de corte occidental y fueron trasladándose a países emergentes del Este asiático y América Latina.

Al otro lado del Atlántico, y en a misma línea expuesta por Blanc, J. Stuart Mill, que se autodefinía como liberal socialista de mercado, anticipaba de forma premonitory, en su libro *"Principios de economía política"* (1965), la creación, a futuro, de empresas que sin denominarlas como cooperativas reunían sus características: *"la forma de asociación (...) que, si la humanidad continua mejorando, debemos prever que predomine finalmente, no es la que puede existir entre un capitalista que actúa como jefe y los trabajadores que no tienen ni voz ni voto en la gestión, sino la asociación de los propios trabajadores en condiciones de igualdad, quienes poseerán en forma colectiva la propiedad del capital con el cual lleven a cabo su labor y trabajarán bajo las órdenes de administradores que ellos podrán elegir y destituir."* (Mill., J. Stuart, 1965: 75).

El socialista utópico más conocido y renombrado fue el inglés Robert Owen (1771-1858). Empresario de éxito, un pionero de la nueva industria del algodón, que logró una gran fortuna, que invirtió en mejorar las condiciones de vida de sus obreros, construyendo viviendas, escuelas para los hijos de éstos, comedores y campos de recreo, etc. Owen estaba convencido que el entorno donde los hombres vivían y trabajaban moldeaban el carácter de las personas. Esta idea era contraria a la mentalidad de su época, en la que se creía que la ignorancia, el crimen y la pobreza eran males sociales inevitables e innatos de los niveles más bajos de la sociedad. Owen intentó demostrar su tesis presentando el resultado de las reformas ambientales, industriales y educativas realizadas en New Lanark. Creía en el progreso y en la felicidad y criticó duramente a los tres aspectos que consideraba la fuente de la irracionalidad y freno del progreso: la religión, el matrimonio y la propiedad privada. Según Owen, el tipo de religión y modelo de institución matrimonial de su época habían hecho arraigar en la sociedad una creencia sobrenatural infundada y unos valores morales anticuados. Consideraba que la propiedad privada era la base real de la desigualdad y de la pobreza.

⁶⁴ Blanc creía que esa reorganización del trabajo en talleres sociales, donde primaría la solidaridad interna entre los diferentes talleres, serían motores de la transformación social y personal porque: *"a) Trabajaría para sí mismo, el trabajador haría con entusiasmo, aplicación y rapidez aquello que ahora hace con lentitud y repugnancia, b) porque la sociedad ya no contendría esa masa de parásitos que actualmente vive del desorden universal, c) porque el movimiento de la producción ya no tendría lugar en la oscuridad y en medio del caos, lo que causa la congestión de los mercados y ha llevado a sabios economistas a afirmar que en las naciones modernas la miseria es causada por el exceso de producción y, d) porque con la desaparición de la competencia, ya no tendríamos que lamentar el incalculable despilfarro de capitales que resulta en la actualidad de las fábricas que cierran, de las quiebras sucesivas, de las mercancías que quedan sin vender, de los trabajadores en paro, de las enfermedades que el trabajo excesivo y continuo provocan en la clase obrera y de todas las calamidades que nacen directamente de la competencia."* (Blanc, 1847:199).

2. MARCO TEÓRICO

Creía en las nuevas máquinas como instrumentos que mejoraban las condiciones de vida, aunque denunciaba el uso indiscriminado y deshumanizado que se hacía de ellas. Entre sus logros están la influencia que ejerció para la prohibición de trabajo de los niños y la implantación de medidas protectoras a los trabajadores, como la reducción a sólo 12 horas diarias de trabajo cuando la duración de la jornada estaba al arbitrio del empresario y en ocasiones era superior a las 18 horas diarias, la educación universal, la organización de gremios y asociaciones de tipo cooperativo. Sus ideas fueron las precursoras del Gran Sindicato Nacional Consolidado el “*Trade Unions*”, de Gran Bretaña.

Owen intentó crear comunidades locales de cooperación para solucionar el problema del paro y de la miseria de la época. Pensaba que con una propiedad común y colectiva se conformaría una sociedad ideal más humanizada. Proponía que estas poblaciones de tipo cooperativo se especializaran en distintos sectores, unas que fueran agrícolas y otras industriales y que entre ellas realizaran sinergias e intercambios, de comarca en comarca y de nación a nación. Owen preconizaba el denominado “*precio justo*” de los productos por el que el precio de la mercancía vendida era igual al costo (sólo) de los salarios. Proponía también suprimir a los intermediarios que se encuentran entre la producción y el consumo y opinaba también que el capital debía ser remunerado por un interés fijo y a título provisional, ya que según su concepción más utópica y “bondadosa del ser humano”, una vez que la técnica desarrollara su poder potencial y enriqueciera a los hombres, los capitalistas renunciarían voluntariamente al interés sobre su capital.

El siglo XIX fue fructífero en ideas y doctrinas, como consecuencia de la crisis económica, social y de seguridad moral (de valores) que generaron la caída del Antiguo Régimen y la naciente revolución industrial. Las propuestas de nuevos modelos organizativos, sociales y políticos fueron el prelude de los nuevos metarrelatos ideológicos del siglo XX: el capitalismo y el socialismo. No obstante las ideas y concepciones teóricas de los pensadores del socialismo utópico, aunque fracasaron en su materialización, fueron fuente de inspiración a los “*Equitable Pioneers of Rochdale*” en la redacción de los Estatutos de la Rochdale Society que terminaron acuñándose como los Principios del Cooperativismo.

2.4.1.4. Rochdale y las cooperativas de consumidores

Aunque algunos autores han atribuido la creación de las primeras cooperativas en Inglaterra a Owen y en Francia a Charles Fourier, como hemos visto en el capítulo anterior, las experiencias de cooperación han venido produciéndose a lo largo de la historia de la humanidad. Fauquet lo expresaba de esta manera: “*surgieron antes que ellos, hijas de la necesidad, como una invención popular y sus reglas de funcionamiento han sido, poco a poco, precisadas en el curso de una larga serie de ensayos y tanteos.*” (Fauquet, 1962: 62). No obstante la aparición de la primera cooperativa de consumo, en Manchester (Inglaterra) denominada “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, puede considerarse como el inicio de lo que podríamos definir como el movimiento cooperativo que hoy conocemos. Veintiocho (28) trabajadores procedentes de la industria textil se constituyeron en asamblea el 11 de agosto de ese año y se inscribieron con la denominación de “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”. Casualidades de la historia un mismo 11 de agosto, 125 años después se constituyó Eroski.

Las crónicas de la época según Roussel (1994), describen el acontecimiento de la apertura del primer

2. MARCO TEÓRICO

centro de Rochdale del siguiente modo: *“los tejedores consiguieron reunir veintiocho libras esterlinas, una por cada miembro, obtuvieron un local y en vísperas de Navidad, el 21 de Diciembre de 1844, procedieron a su apertura al público haciendo frente al recelo y la suspicacia de sus vecinos. Ese primer día, los artículos disponibles fueron: azúcar, manteca, harina de trigo y velas.”* (Roussel, 1994: 23). La fórmula cooperativa que surgió como respuesta a los elevados precios de los productos y a los problemas de abastecimiento de los consumidores fue abriéndose paso con el tiempo hacia la construcción de un modelo social y empresarial de carácter global y de transformación social⁶⁵.

Además de su éxito inicial como empresa, su mérito principal se debió a la elaboración de sus reglas de funcionamiento o estatutos, que terminaron conociéndose y divulgando como la primera redacción de los *“Principios Cooperativos”*, y marcaron un hito en la evolución que sobre el cooperativismo se tenía entonces: *“las reglas de Rochdale -escribe Lasserre- no son una revelación que viene del cielo sobre el Sinaí de Rochdale; son más bien unas síntesis de las reglas hasta entonces dispersas que los pioneros han puesto en práctica y cuyo resultado ha sido algo que tiene vida.”* (Lasserre, 1967: 265). A modo de resumen enunciaremos algunos de los artículos de los Estatutos de la cooperativa Rochdale que fueron la base de la redacción de los Principios Cooperativos proclamados por la ACI en 1931. Entresacamos los artículos que más relación tienen con el objeto de estudio de esta tesis, Eroski como sociedad cooperativa de consumo. El contenido de los artículos, a nuestro entender y a pesar del tiempo pasado, fueron fuente de inspiración en la creación de cooperativas hasta bien entrado el siglo XX. En este extracto rescatamos algunos párrafos por su valor histórico y antropológico.

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD DE PIONEROS DE ROCHDALE⁶⁶:

Artículo 1º. *La sociedad tiene por fines y como planes tomar medidas en orden al interés pecuniario y al mejoramiento de las condiciones sociales y familiares de sus miembros, reuniendo una cantidad suficiente de capitales divididos en participaciones de una libra cada uno, a fin de poner en práctica los siguientes proyectos:*

- *El establecimiento de un despacho para la venta de víveres, etc.*
- *Construir, comprar o edificar un número de casas destinadas a los miembros que deseen ayudarse mutuamente para mejorar su condición doméstica y social.*
- *Comenzar la fabricación de aquellos productos que la sociedad juzgue convenientes.*
- *Desde el momento en que sea posible, esta sociedad emprenderá la organización de las fuerzas de producción, de la distribución, de la educación y del gobierno; o, dicho en otras palabras, el establecimiento de una colonia que se baste a sí misma y en la que se unirán los intereses, o bien prestará ayuda a otras sociedades para establecer colonias de esta clase.*

⁶⁵ Este movimiento cooperativo naciente se inspiró en las ideas del filósofo utópico Robert Owen, como hemos visto en páginas precedente de este capítulo, que años antes había promovido experiencias similares. En sus escritos propugnaba la eliminación de la ganancia inmerecida reduciendo los intermediarios innecesarios entre los productores y los consumidores.

⁶⁶ Puntos fundamentales de los estatutos de los Pioneros de Rochdale recogidos del libro *Principios del Cooperativismo texto íntegro del informe de la Alianza Cooperativa Internacional, (1970)* y editado por Caja Laboral Popular. Editorial Elkar, S.C.I. Bilbao

2. MARCO TEÓRICO

Artículo 2º. *EL gobierno de esta sociedad estará encomendado a un presidente, un tesorero y un secretario, a tres administradores y a cinco directores: el presidente, el secretario, el tesorero y los administradores serán elegidos por la asamblea general de julio. EL artículo 2º sufriría una modificación en las enmiendas realizadas al año de vida, en 1845. Se enuncia la fórmula clásica un hombre = un voto, a fin de asegurar la democracia en la gestión de la sociedad*

El texto reza así: “Los miembros presentes en las asambleas trimestrales y anuales tendrán cada uno un voto, y no más, para decidir en cualquier gestión”.

Artículo 13. LA ADHESIÓN LIBRE. *Cualquier persona que desee llegar a ser miembro de la Sociedad será propuesta y apoyada por dos miembros en una reunión de los directivos y de los directores.*

Artículo 20. VENTA Y COMPRA AL CONTADO. *Los dirigentes no deberán en ningún caso, ni bajo ningún pretexto, comprar mercancías si no es al contado, y tampoco estarán autorizados para vender una o varias mercancías si no es por dinero al contado.*

Artículo 22. INTERÉS LIMITADO Y RETORNO. *El beneficio será repartido como sigue: Un interés del tres y medio por ciento (3,50 %) anual se pagará a todas las participaciones liberadas antes del principio del trimestre, los beneficios restantes se pagarán a cada miembro en proporción al importe gastado en las transacciones con la cooperativa.*

De los retornos se dice: “...los beneficios netos que obtienen después de pagar todos los gastos e incluso los intereses al capital suscrito, se dedicarán a aumentar el capital social (fondo de reserva), a un fin de previsión y el resto se repartirá entre los socios a prorrata de sus compras”. En 1845 este artículo 22 se enmendó pasando el tipo de interés al 5 %.

En las enmiendas de 1854 se consigna una añadidura interesante al artículo 1º. La experiencia deriva inmediatamente sus preocupaciones hacia la formación o educación de sus miembros, superando los objetivos meramente pecuniarios. El añadido dice así:

“Debe constituirse un fondo separado y distinto para el perfeccionamiento intelectual de los miembros y de la parte de su familiar que está a su cargo, para el mantenimiento de la biblioteca ya establecida y para la creación de otros medios de instrucción que puedan considerarse deseables”.

Las reformas de 1854 tocaron también otros puntos. El interés limitado queda de esta forma:

“Cada miembro recibirá de los excedentes de la sociedad, una vez pagados los gastos, un interés según un tipo que no sobrepase le cinco por ciento (5%) anual, sobre el importe liberado de sus aportaciones”.

De la evolución desinteresada del activo neto dice:

“(...) todo el activo se utilizará en pagar todos los gastos y deudas de la sociedad y el resto (si lo hay) lo utilizarán los administradores de aquel momento en los fines caritativos o públicos que crean convenientes.” (Caja Laboral, 1970:10-11)

La intención era crear una empresa de características distintas a la de carácter capitalista. En un principio era una comunidad de trabajo basado en la amistad y los ideales comunes de los fundadores y no estaba

2. MARCO TEÓRICO

estructurada como cooperativa con rígidos estatutos. A partir de Rochdale, el cooperativismo se consolida y pasa de percibirse como un simple instrumento corrector de los excesos del modelo capitalista hegemónico a una propuesta integral de sistema económico y social alternativo.

Las primeras cooperativas de consumo españolas se inspiraron en los escritos del socialista Fernando Garrido, que en su estancia en Francia tuvo contactos con los seguidores del filósofo y promotor del cooperativismo Charles Fourier. *“En Cataluña y Valencia se crean de manera semiclandestina las primeras cooperativas. Destaca como pionera la Palefrugellense, fundada en Gerona 1865”*. (Roussel 1994:25). Durante los primeros años, estas cooperativas funcionaron como asociaciones de consumidores con finalidades mutualistas y de apoyo económico a sus socios, mediante ayudas para casos de necesidad, enfermedades, desgracias o como cajas de resistencia en caso de huelgas.

En el País Vasco, las cooperativas de consumo pioneras surgieron también a finales del XIX en la zona minera y en torno a las empresas de la siderurgia de la Margen Izquierda del río Nervión. La Sociedad Cooperativa de Obreros de Baracaldo (1884) integrada por los trabajadores de Altos Hornos y la Cooperativa de Consumo de Sestao (1887) compuesta por trabajadores de la Compañía Vizcaya, fueron las dos primeras cooperativas de consumidores. Sucesivamente fueron surgiendo cooperativas en las tres provincias del País Vasco, algunas de ellas, al amparo de empresas de la zona en la que se ubicaban, y otras bajo el auspicio y promoción de la Iglesia. El pensamiento social cristiano de la cooperación, cercano a la doctrina social de la Iglesia Católica, ha considerado al movimiento cooperativo como un instrumento de mejora económica, social y también moral. *“Han sido muchas las experiencias cooperativas que han surgido alrededor de la religión y su entorno”*. (Riaza et altri, 1967: 27). En el denominado *“movimiento cooperativo”* el pensamiento cristiano ha ejercido una gran influencia como veremos en este mismo capítulo al hablar de la doctrina o ideario cooperativo.

Las incipientes cooperativas perseguían reducir al máximo el precio final de los productos de primera necesidad. En una época en la que las técnicas y los sistemas de distribución eran muy básicos y el sector estaba muy atomizado, las cooperativas consiguieron el abaratamiento de los precios de estos productos en su zona de referencia. Tecnológicamente, no aportaban ninguna innovación, aplicaban las mismas prácticas y presentaban el mismo tipo de establecimiento que el resto de los competidores en el sector de la distribución. Ofertaban los mismos productos, pero más económicos; esto se debía al voluntarismo de algunos de sus socios y trabajadores, que en sus horas libres trabajaban para la cooperativa sin recibir remuneración alguna por ello. El ámbito geográfico de estas cooperativas era local y no tenían vinculación alguna entre ellas.

En España, con el paréntesis de la Guerra Civil (1936-39) y los primeros años de la posguerra, se produjo una paralización en la creación de nuevas cooperativas. Pero este modelo organizativo vivió periodos de estabilidad y moderada prosperidad hasta finales de los años cincuenta del siglo XX. A primeros de los años sesenta del siglo pasado, España empieza a tener el respaldo internacional que hasta ahora se le había negado, los gobiernos tecnocráticos del franquismo abandonaron el modelo de autarquía económica y se abrieron al exterior experimentando una tímida recuperación económica. Este ambiente favoreció la evolución del comercio de los primeros años sesenta. Se incrementó la capacidad de compra de los consumidores, y con ello aparecieron nuevos tipos de establecimientos con una oferta más amplia de

2. MARCO TEÓRICO

productos y servicios. Se fueron instalando algunas cadenas de supermercados europeas, (SPAR, VEGE, SECU), se crearon asociaciones de supermercados locales para constituir centrales de compra: (IFA). La industrialización trajo consigo las mejoras en los procesos de producción y transformación de los productos. Los fabricantes de productos de alimentación y no alimentación imponían en sus condiciones de compra los precios de los productos. La proliferación de nuevos puntos de venta con mejores precios para el consumidor, era un ataque directo a la estrategia de ser los más baratos del mercado que imperaba en las cooperativas de consumo.

La creación de la mayor parte de las cooperativas de consumidores respondía a un mismo patrón: se juntaban un grupo de consumidores, para conseguir unos productos de primera necesidad a precios más baratos que en las tiendas de la localidad. Establecían unas normas de funcionamiento, captaban a otros afiliados y se constituían en Asamblea, eligiendo una Junta Rectora que aprobaba la cantidad que cada socio debía aportar para la puesta en marcha de la cooperativa. Esta Junta Rectora contrataba a unos trabajadores por cuenta ajena que no participaban ni en la gestión ni en los resultados de la cooperativa.

En la mayor parte de las cooperativas las Juntas Rectoras estaban compuestas por asociados, muchos de ellos comprometidos ideológicamente con movimientos asociativos, que trabajaban en otra empresa diferente a la cooperativa. No eran expertos en distribución, y su ideario, en ocasiones, entraba en contradicción con las maneras de gestionar un negocio de estas características. Por ejemplo, el reparto habitual de beneficios (retornos), o la tendencia “natural” a la reducción sistemática de los precios a favor de sus asociados, que eran prácticas comunes en las primeras cooperativas, podían entrar en conflicto con la búsqueda de la rentabilidad máxima del negocio. Si a final del ejercicio se conseguía un beneficio empresarial, se repartía entre los asociados en función del consumo realizado durante el año. La monetarización de estos beneficios entre sus asociados reducía sensiblemente las posibilidades de capitalización de las cooperativas. Con el tiempo, la escasez de inversiones dificultaba la modernización y adaptación de los establecimientos, trasladando una imagen de obsolescencia de los establecimientos.

2. MARCO TEÓRICO

Estas características, juntamente con el despegue del sector de la distribución, se encontraban entre las causas principales del anquilosamiento de algunas cooperativas y de la desaparición de otras entre los años 1950 y 1960. El panorama de las cooperativas de consumo en el País Vasco, según el estudio del Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco en 1986 era la siguiente:

Tabla 1: Cooperativas de Consumo y Socios en el País Vasco (1986)

PROVINCIA	Nº COOPERATIVAS	Nº SOCIOS
ÁLAVA	7	2.038
GUIPÚZCOA	64	31.151
VIZCAYA	79	125.984
Total	150	159.173

Fuente: Boletín del Cooperativismo y Economía Social, nº 6/ 1986, Nov. Dic.

La media de socios consumidores por cooperativa era de 1061. Este dato estaba fuertemente influenciado por el número de socios de Eroski que en 1986 alcanzaba la cifra de 81.054.

2. MARCO TEÓRICO

2.4 2. Doctrina y práctica cooperativa

2.4.2.1. Doctrina cooperativa

El término “cooperativa” tiene dos acepciones claramente diferenciadas en palabras de Ramos Salinas: “de un lado el concepto jurídico, es decir de la cooperativa como sociedad y de otro el sentido económico social es decir la cooperativa como empresa.” (Salinas, 1988:21).

La definición legal del término cooperativa la recogemos en el artículo uno de la Ley General de Cooperativas de 1987: “las Cooperativas son sociedades que, con capital variable y estructura y gestión democráticas, asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios de la actividad cooperativa que realizan.” (Ley General de Cooperativas, 3/1987)

El libro “La Doctrina Cooperativa” (1961), publicado por el profesor Paul Lambert, es un intento de enmarcar el pensamiento cooperativo como ciencia o como doctrina. El autor plantea una serie de distinciones en las que atribuye a la ciencia su capacidad para explicar la realidad y a la doctrina, la de juzgar y realizar propuestas para modificar esa realidad. En un caso se trataría de comprender y en otro de enjuiciar. El difícil encaje en el campo de lo que conocemos convencionalmente como ciencia (Ciencias Naturales, Ciencias humanas o ciencias Puras) hace que el fenómeno del cooperativismo sea analizado y observado como doctrina. Así lo refleja también el Profesor Riaza Ballesteros: “En nuestra opinión, el cooperativismo se encontraría en la actualidad entre las doctrinas económicas y de organización social que, teniendo una potencialidad importante no se han desarrollado plenamente.” (Riaza, 1967:31).

En el siglo S. XX aparece un grupo de autores y profesores entorno al mundo académico universitario que aportan sus reflexiones para construir ese pensamiento o doctrina cooperativa. Algunos de esos autores trabajan de forma conjunta conformando tendencias o corrientes que se les conoce con el nombre de “escuelas.”

- La escuela de Hamburgo está compuesta por un grupo de estudiosos que desarrolla sus investigaciones alrededor de las cooperativas de consumo alemán. Sus representantes más destacados son Franz Staudinger, Augusto Müller y Heinrich Kaufman. El profesor Staudinger, de orientación marxista, propone una síntesis entre marxismo y cooperativismo, pero sostiene que la plusvalía no se origina por el trabajo sino por los consumidores. Para este autor la cooperación es el primer paso de la desaparición del capitalismo al eliminar el beneficio comercial.
- La escuela de Nimes en Francia fundada por E. de Boyle y Charles Gide promueven las ideas socialistas como alternativa para transformar el orden económico y social. Estos autores ponen el punto central de sus reflexiones en el consumidor. Proponen la eliminación del beneficio entre los miembros de la cooperativa, inspirados en la idea del precio justo de los socialistas utópicos. Las

2. MARCO TEÓRICO

cooperativas, según estos autores, deberían ser dirigidas por los consumidores y los capitalistas no deberían formar parte de las mismas.

- El pensamiento social cristiano de la cooperación, cercano a la doctrina social de la Iglesia Católica, ha considerado al movimiento cooperativo como un instrumento de mejora económica, social y también moral. Han sido muchas las experiencias cooperativas que han surgido alrededor de la religión y su entorno⁶⁷. En el denominado “*movimiento cooperativo*” la influencia del pensamiento cristiano ha ejercido su influencia, como veremos más adelante, y concretamente en el entorno del Grupo Mondragón en el que su fundador fue el sacerdote Arizmendiarreta, o en algunas de las cooperativas que conformaron Eroski que entre sus miembros impulsores se encontraban algún sacerdote de la localidad y muchas de ellas adquirirían el nombre de algún santo, prócer de la Iglesia Católica⁶⁸. La alusión más clara del apoyo de la Iglesia Católica al cooperativismo lo encontramos en la encíclica papal de Juan XXIII “*Mater et Magistra*” (1961), donde aparecen diversos supuestos en los que la acción cooperativa puede servir de instrumento de las anomalías en el mundo del trabajo:
- *Apartado. 85. Deben, pues, asegurarse y promoverse, de acuerdo con las exigencias del bien común y las posibilidades del progreso técnico, las empresas artesanas, y las agrícolas de dimensión familiar, y las cooperativas, las cuales pueden servir también para completar y perfeccionar las anteriores.*
- *Apartado 90. Invitamos, por ello, con paternal amor a nuestros queridísimos hijos del artesanado y del cooperativismo, esparcidos por todo el mundo, a que sientan claramente la nobilísima función social que se les ha confiado en la sociedad, ya que con su trabajo pueden despertar cada día más en todas las clases sociales el sentido de la responsabilidad y el espíritu de activa colaboración y encender en todos el entusiasmo por la originalidad, la elegancia y la perfección del trabajo.”* (Encíclica Mater et Magistra, 1961: 85 y 90).

2.4.2.2. El espíritu cooperativo de Mondragon: “el sentido de la experiencia”.

La experiencia cooperativa de Mondragon⁶⁹ nace en la segunda mitad del S. XX, “*inspirado en el pensamiento y activismo del sacerdote D. José María de Arizmendiarreta, con el acompañamiento de un grupo singular de personas que constituyeron una primera cooperativa de producción denominada ULGOR, nombre compuesto por las iniciales de cinco de sus socios fundadores: Luis Usatorre, Jesús*

⁶⁷ “(...) las promovidas en Alemania por Raiffeisen, el príncipe-obispo de Breslau; el cardenal Kóop; Krementz, cardenal-arzobispo de Colonia; el presbítero alsaciano Mller; el obispo Emmanuel Von Ketteler. En Bélgica, el padre Nellaerts, llamado el padre de los campesinos, iniciador de la conocida e importante institución de Boerenbond. En Francia, el abate Felicité de Lammenais y Luis Durand. En Italia, a Wollemborg y el presbítero Luiggi Cerrito; en Inglaterra destacan Ludloww, Vansittart-Neale y Kingsle” (Riaza, 1967: 27).

⁶⁸ Entre los miembros de las cooperativas fundadoras de Eroski, se encuentra un sacerdote en la cooperativa Zornotzana (Amorebieta) y uno en la Markinesa (Markina). Entre las cooperativas fundadoras se encuentran la de Juan XXIII de la localidad de Eibar o San José de Arrasate, Andra Mari de Aretxabaleta. También otras cooperativas que se fusionaron a Eroski y tenían denominaciones religiosas fueron: San Pedro de Zumaia o La Milagrosa de Pamplona,

⁶⁹ Utilizaremos la expresión Mondragon sin acento cuando nos vayamos a referir al Grupo Cooperativo Mondragon y su experiencia. Su denominación completa es Mondragon: sentido humano del trabajo (Humanity at work, Gizatasuna lanean) que fue aprobada en el IV Congreso celebrado en 2008, sustituye a la antigua MCC (Mondragón Corporación Cooperativa). Altuna L. et altri (2008: 21 y 209). La experiencia cooperativa Mondragon, una síntesis general. Instituto de estudios cooperativos Lanki. Universidad de Mondragón.

2. MARCO TEÓRICO

Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay.” (Larrañaga, 1981:124). La expresión “*experiencia cooperativa de Mondragon*” (ECM) fue acuñada por el propio sacerdote para referirse a una propuesta singular de acción cooperativa. Azurmendi, uno de los investigadores que con mayor profundidad ha estudiado la figura de Arizmendi, recoge literalmente uno de los párrafos en los que el sacerdote sintetiza el sentido concreto y a la vez activo que le da al término “*experiencia*”: “*Más concretamente, nosotros simples profesionales, trabajadores, hemos meditado repetidas, innumerables veces, sobre la empresa en sus diversas formas jurídicas, económicas y sociales. Y hemos discutido también sobre las reformas necesarias, las posibles, las probables, y las recomendables según las circunstancias. Incluso hemos hablado de montar un grupo de trabajo para tratar de modelar la empresa ideal. Nos hemos dado cuenta de que la teoría es necesaria, sí, pero no suficiente: se hace camino al andar. Y por eso, lo que hasta ahora sabemos vamos a aplicarlo, sin perder una hora, pues el tiempo es oro de más quilates.*”“(CLP, III, 263)”⁷⁰ (Azurmendi, 1992: 495).

Posteriormente esta denominación se ha tomado como referente doctrinal para sintetizar todo el movimiento cooperativo de Mondragon. Greenwood autor de uno de los estudios sobre el cooperativismo de Mondragon, “*Culturas de Fagor*” (1989), se refiere a la ECM en los siguientes términos: “*Los fundadores no crearon un sistema perfecto y cerrado, sino una “experiencia” flexible, con mecanismos de autocrítica y evaluación incorporadas. El análisis histórico nos ha mostrado que numerosas ideas significativas estaban perfiladas a medias o completamente ausentes. El éxito del desarrollo cooperativo de FAGOR no ha tenido una especie de intuición carismática, sino que es el resultado de la experimentación y el esfuerzo colectivo para hacer realidad práctica unas cuantas ideas sobre la solidaridad, el equilibrio socioeconómico y la dignidad humana. (...). Si fuera cierto que los fundadores crearon un sistema perfecto desde el principio, las eventuales dificultades posteriores serían culpa de los miembros actuales, nada podría modificarse ni sería posible que nuevas generaciones se sintiesen apeladas.*” (Greenwood, 1989: 153).

El pensamiento de Arizmendi se caracterizó por su eclecticismo a la hora de construir su cuerpo doctrinal. Sus fuentes de inspiración ideológica fueron variadas: “*el personalismo de Emmanuel Mounier y Jacques Maritain, el pensamiento cooperativista, el socialismo, especialmente el laborismo inglés y el socialismo del 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.*” (Altuna, 2008: 32). La elección de este elenco de autores, en su mayoría de ideología socialista, ha asentado la idea en algunos teóricos del cooperativismo que el movimiento de Mondragon está vinculado a la corriente socialista del cooperativismo.

En un análisis sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón, Azkarraga (2001) sintetiza el ideario de este Grupo cooperativo en su primera fase de creación en tres pilares de la generación de sentido: la religión (la influencia de la actividad pastoral del sacerdote), el sentido de clase (la influencia de sus fuentes teóricas del socialismo como respuesta al conservadurismo empresarial) y la identidad nacional (en su idea de comunidad identificada con el pueblo nación): “*Por tanto el cooperativismo de Mondragón viene*

⁷⁰ Estas siglas corresponden al Libro “*Obras Completas*” de Arizmendi de 15 volúmenes. Este texto corresponde al Capítulo III definido como Caja Laboral Popular (I, II, III). Está recogido por Azurmendi en *El Hombre Cooperativo* (1992).

2. MARCO TEÓRICO

a pivotar sobre tres principales asideros que han sustentado la identidad de las personas en el marco de la primera modernidad: religión, clase y nación. 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. Esta constelación ideológica ha constituido la base de la legitimación y un marco seguro de sentido, acción y orientación para sus protagonistas,” (Azkarraga, J., 2001:10).

Mario Bunge, en su obra *“Filosofía política”* (2009) y refiriéndose a las cooperativas italianas de la Lega y a Mondragon dice: *“Existen alternativas al capitalismo puro, entre ellas el socialismo de mercado, al cual prefiero llamar socialismo cooperativo (o de abajo a arriba).”* (Bunge, 2009: 500). Pero el propio Arizmendi, reconociendo los avances y virtudes del socialismo, crítica esta corriente, al considerarla limitadora o insuficiente para el logro de los derechos básicos del ser humano: *“(…) hemos de reconocer que todos los sistemas marxistas o no marxistas, todos los sistemas sociales han aliviado al hombre y han contribuido a derrocar aquel estado de cosas existentes , (…), pero otra cosa es que le hayan conducido a un término seguro, el que le hayan creado un estado de cosas, un orden social, en el que esté garantizada, al mismo tiempo que su subsistencia y su existencia como ser viviente, y su libertad, en una palabra, su dignidad de hombre (FCII:118)⁷¹”* (Azurmendi, 1992: 71). El sacerdote vasco pone en el centro de su ideario a la persona y su relación con la comunidad, de tal manera que el desarrollo y transformación del individuo incide en la transformación de la sociedad. El concepto humano de la persona en este autor está influenciado por la “corriente personalista” preconizada por Mounier y Maritain. Las características que resumen el concepto de persona para Arizmendi son:

- La dignidad que se consigue poniéndose al servicio de la comunidad.
- La libertad que se deberá auto-conquistar mediante la educación y la cultura.
- La madurez vinculada a la responsabilidad y la participación en la vida comunitaria.
- La creatividad, mediante el trabajo y la autosuperación.
- El idealismo de querer transformar la realidad, mediante acciones concretas.
- La condición comunitaria que trasciende de su dimensión individual.

El concepto de comunidad para este autor, no se refiere exclusivamente a la idea de colectivo o grupo de intereses, en este caso, laborales. Para él también, comunidad es el pueblo, la sociedad, la humanidad. De ahí que su idea de transformación social abarca propuestas estructurales, sistémicas y morales de la persona y de la sociedad. Propone los siguientes ejes de actuación:

- **La educación** como herramienta de auto-liberación personal de socialización del saber que permite conseguir la democratización del poder, el equilibrio de clases y el cambio de conciencia y valores humanos. Propone para ello desarrollar programas de educación técnica y de educación ética social y espiritual. Su obsesión en este campo le llevó a la creación y promoción de instituciones escolares, entre

⁷¹ Estas siglas corresponden al Libro “Obras Completas” de Arizmendi de 15 volúmenes. Este texto corresponde al Capítulo II definido como Formación Cooperativa (I, II, III, IV). Está recogido por Azurmendi en *El Hombre Cooperativo* (1992).

2. MARCO TEÓRICO

ellas la Escuela Politécnica, que terminaría convirtiéndose en la Facultad de Ingeniería de la actual Universidad de Mondragon (MU)⁷².

– **El trabajo**, más allá de una acción meramente productiva. Entendido éste como el medio de integración social, autorrealización personal y mejora de la sociedad. Propone el trabajo en su modalidad cooperativa en la que el trabajador es propietario de los medios de producción e interviene en la gestión de forma participativa aplicando el criterio “una persona, un voto”.

– **La solidaridad** como valor necesario y permanente en la vida cooperativa en la que los intereses comunitarios priman sobre los individuales, evitando planteamientos o actitudes colectivistas y manteniendo la dignidad de la persona. Plantea tres niveles de solidaridad: la solidaridad intra e intercooperativa, la solidaridad con el entorno y la solidaridad global con la humanidad.

– **La participación activa** de los miembros de la cooperativa de manera responsable y madura en función del bienestar colectivo. La participación se deberá realizar, según este autor, en el puesto de trabajo, fomentando labores más colaborativas y en las estructuras orgánicas, eligiendo a sus representantes o formando parte de los propios órganos. Postula que los cauces de la participación sean la crítica y autocrítica responsable y regulada y el diálogo.

– **La empresa cooperativa** como comunidad de trabajo que crea riqueza y fomenta las relaciones humanas entre sus miembros. Los rasgos más significativos que destaca del modelo empresarial cooperativo son:

- El capital deberá estar al servicio del trabajo como un recurso para la competitividad y la eficacia de la empresa, pero no como un fin en si mismo.
- El trabajador es y actúa como empresario con madurez y responsabilidad, prevaleciendo el bienestar comunitario.
- El modelo de gestión participativo que pone en el centro de sus objetivos a la persona.
- La financiación, fundamentado no tanto en la inversión, sino en el ahorro.
- La democracia cooperativa, no como un fin en si mismo, sino como instrumento de gestión y relación entre miembros que comparten un mismo fin. La fórmula democrática se fundamentaría según Arizmendiarrreta, en una participación real y efectiva y en una participación solidaria entre todos sus miembros.

Aquello que comenzó como una simple experiencia de un número reducido de cooperativista se convirtió en el primer Grupo Industrial del País Vasco, compuesto por más de 200 cooperativas distribuidas en todos

⁷². **Mondragon Unibertsitatea** es una universidad joven, creada en 1997 y reconocida oficialmente por la **ley 4/1997 del 30 de mayo**. Y perteneciente a la Corporación Mondragón. La Universidad nace por la asociación de tres cooperativas educativas, avaladas por una extensa trayectoria y experiencia en el mundo de la enseñanza, **Mondragon Goi Eskola Politeknikoa “José M^a Arizmendiarrreta” S.Coop.**, **ETEO S.Coop.(en la actualidad MU Enpresagintza S.Coop.)** e **Irakasle Eskola S.Coop.**, lo que a su vez constituyen hoy en día las dos Facultades y Escuela de la Universidad: Escuela Politécnica Superior, Facultad de Empresariales, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. El año 2011 se suma una cuarta facultad, la Facultad de Ciencias Gastronómicas. (<http://www.mondragon.edu/es/sobre-nosotros/que-es-m-u>)

2. MARCO TEÓRICO

los sectores empresariales y sociales, organizado en un modelo de corte federalista presidido por un Congreso General de cooperativas y dirigido desde un Consejo General compuesto por los Presidentes de las Divisiones de Distribución, Finanzas, Industrial y Servicios.

Varios han sido los estudiosos del fenómeno cooperativo que han criticado el crecimiento y éxito empresarial de algunas cooperativas, argumentando una pérdida de los valores e ideario cooperativo. Otro camino hacia la devaluación doctrinal de las cooperativas de gran tamaño según Cheney es la contratación excesiva de trabajadores por cuenta ajena o la tercerización del trabajo: *“Como resultado, en Mondragón la relación con el consumidor se está privilegiando sobre las relaciones entre empleados y las relaciones de los empleados con la propia cooperativa.”* (Cheney, 1999:148). Opinión similar es la expuesta por Earle en su estudio sobre las cooperativas italianas: *“Las grandes cooperativas están perdiendo su inspiración ideológica y se concentran cada vez más en la experiencia administrativa y la competitividad en el mercado contra sus rivales del sector privado o público.”* (Earle, 1986:204).

Estudios más específicos realizados en algunas cooperativas de Mondragon han detectado situaciones parecidas a las relatadas anteriormente, poniendo el ojo crítico en la participación de los trabajadores y en la implicación de los niveles directivos en impulsar y promover el espíritu o doctrina cooperativa en las organizaciones. Así, entre las conclusiones del ya nombrado estudio de Greenwood sobre “las Culturas de Fagor” (1989), se apunta: *“La inclinación a resolver los problemas cotidianos por medio de normas explica, en parte, el hecho de que los socios consideren que las cooperativas tienden a estar cada vez más burocratizadas, a ser lentas y adoptar un enfoque legalista y distante o aséptico aunque no por ello exento de sinceridad. Surge así un problema curioso e importante. Una de las razones iniciales de este comportamiento reside en la intención de garantizar los criterios de justicia y homogeneidad de actuación en los distintos centros de trabajo, en evitación de agravios comparativos. La intención de seguridad jurídica de los socios llevada al extremo –por la inhibición de algunos mandos, las tendencias igualitarias de los socios y las demandas de un más fácil control social- tiende a vaciar de contenido la relación en el lugar de trabajo, a ignorar las circunstancias específicas y a generar la sensación de despersonalización normativista que entre todos ayudan a crear. Todo ello proporciona a las personas afectadas la legítima sensación de que la organización no está centrada en las personas. Es la injusticia concreta de la justicia democrática o, dicho de otro modo, el conflicto entre lo igualitario y lo específico.”* (Greenwood, 1989: 161).

Compartimos con estos autores los argumentos que explican algunas de las causas que motivan la pérdida o devaluación de la que hemos analizado como doctrina cooperativa. Exponen datos que nosotros también hemos observado en Eroski, expresiones que hemos escuchado entre algunos de los miembros que hemos entrevistado o hemos rescatado en nuestro trabajo de campo en algunos de los diagnósticos internos realizados. Pero también es cierto que existen herramientas, programas y planes que se han ido desarrollando a lo largo de la historia de Eroski y de las cooperativas de Mondragon con la intención de revitalizar y avanzar en el ideario cooperativo. Planes como los “proyectos sociales”, los programas de autogestión en Eroski o el “Sentido de la Experiencia en las cooperativas del Grupo Mondragón, que hemos analizado en el trabajo de campo de esta tesis (Cap.4.4.2.3 y 4.4.2.4). Igualmente en nuestras observaciones en reuniones, eventos o entrevistas hemos podido comprobar que las críticas y discrepancias son realizadas pública y directamente, sin cortapisas.

2. MARCO TEÓRICO

La creación de varios tipos de cooperativas, en sectores tan diferentes y con resultados de éxito tan dispares desde los primeros intentos de construcción de la doctrina cooperativa hasta nuestras fechas, pone de manifiesto la dificultad para consolidar un modelo teórico que aglutine un pensamiento común. Todavía hoy, se mantiene el debate entre los diferentes autores y escuelas sobre si el cooperativismo se puede considerar como una doctrina de pensamiento o, por el contrario, es más una técnica o instrumento que plantea simples mejoras al sistema económico social hegemónico, el capitalismo.

Fauquet vio en el cooperativismo un movimiento surgido del pueblo que se definía por la acción que sólo podría aspirar a establecerse en actividades económicas ligadas más directamente al hombre: la distribución y la agricultura. Mientras Lambert, negaba el carácter de auténticas cooperativas a aquellas que estaban compuestas por empresarios y a su vez poseían asalariados. Se mantiene una pugna dialéctica entre los que promueven un cooperativismo doctrinal e ideológico que se arraigue en la sociedad como movimiento transformador económico y social y los partidarios de un cooperativismo más operativo y técnico que resuelva los problemas de sus asociados manteniendo unos principios básicos cooperativos. *“Concretamente en nuestro campo- dirá el profesor Rianza Ballesteros- los mayores avances se han conseguido gracias a los hombres de acción, que al mismo tiempo tenían un conocimiento profundo de la doctrina.”* (Rianza, 1961:33).

Otro aspecto que separa a las diferentes modalidades cooperativas está relacionado con el concepto *“sin ánimo de lucro”*, o beneficio cero, para las cooperativas y sus miembros. Algunos piensan que cada vez se hace más difícil competir en un entorno económico donde se requieren grandes capitales de inversión para sostener y crecer como cooperativa y por lo tanto es necesario conseguir beneficios suficientes para el desarrollo y la motivación de sus socios, mientras otros consideran que *“las cooperativas de trabajadores pueden ser un poderoso motor de acumulación de capital.”* (Gunn, 2006:349)

A nuestro entender el cuerpo doctrinal del cooperativismo no ha terminado de consolidarse y el debate está presente en el conjunto del movimiento cooperativo. Desde los tiempos de los socialistas utópicos hasta nuestros días han surgido en todo el mundo miles de empresas cooperativas prácticamente en todos los sectores del tejido empresarial y con modalidades jurídicas, societarias y organizativas diferentes. Con esta amalgama de experiencias cooperativas es complicado construir un modelo teórico que aglutine y a la vez sirva de referente para la construcción de nuevas experiencias cooperativas. Aquellas cooperativas que han fracasado económicamente y han desaparecido han sido acusadas de ser demasiado doctrinales y aplicar propuestas parecidas a las de los socialistas utópicos del S. XIX.

Aquellas otras cooperativas exitosas empresarialmente son miradas con recelo, se les ha reprochado de ser excesivamente técnicas o tecnócratas y que han terminado convirtiéndose o pareciéndose en exceso a las empresas capitalistas, manteniendo la denominación de cooperativa sólo de nombre. Rianza, ya en 1967, hablaba del deterioro de algunas de las cooperativas de la época, no refiriéndose al Grupo Mondragón que por entonces daba sus primeros pasos: *“En nuestra práctica cooperativa hemos tenido ocasión de ver numerosas entidades que practicaban los Principios de Rochdale: las decisiones se adoptaban por el criterio de “un hombre, un voto”; sus socios mantenían la “puerta abierta”; la asociación y la separación eran plenamente voluntarias; el retorno se mantenía y se realizaba en proporción a la actividad, etc., y sin embargo eran cooperativas “muertas”. Funcionaban en beneficio exclusivo de sus socios y no se preocupaban para nada del movimiento cooperativo en general y, menos aún, del resto de*

2. MARCO TEÓRICO

la comunidad a la que habrían de tratar de incorporar al mismo". Este tipo de sociedades muy abundantes hoy, y a pesar de que normalmente benefician a la economía nacional, no pueden llamarse con justeza cooperativas porque les falta ese espíritu que consideramos imprescindible." (Riaza, 1967: 37). Se refiere el autor a una actitud personal y vital de los miembros de la cooperativa, que desarrollaremos posteriormente. Este debate teórico no resuelto se observa en el propio entorno de las cooperativas del movimiento de Mondragon y del propio Eroski. Sus procesos de crecimiento han configurado unos grupos empresariales con estructuras mixtas compuestas por sociedades cooperativas y sociedades anónimas con participación cooperativa. Todavía hoy se están experimentando con fórmulas tendentes a integrar o convertir las sociedades anónimas en cooperativas. Hemos analizado en esta tesis el proceso de cooperativización iniciado por Eroski que pretende culminar con la creación de un gran grupo cooperativo compuesto por la mayoría de sus empresas (Cap. 4.1.2.4).

Existe un consenso generalizado entre la mayoría de los autores y teóricos del cooperativismo al afirmar que el núcleo doctrinal del cooperativismo debe buscarse en los llamados Principios Cooperativos, herederos de la experiencia de Rochdale, que por primera vez en el Congreso XXIII de la ACI de 1963 se sintetizaron y agruparon de la siguiente forma:

- a) *"Libre adhesión*
- b) *Administración democrática*
- c) *Interés limitado al capital*
- d) *Reparto de excedentes en proporción a las transacciones a la cooperativa*
- e) *Educación de los socios*
- f) *Intercooperación*
- g) *Prácticas comerciales: ventas al contado y lucha contra el fraude*
- h) *Neutralidad"*

(Caja Laboral Popular, 1970: 18)

La ACI exige a las cooperativas que quieran afiliarse a su organización que al menos deben cumplir cuatro de los ocho principios enunciados, por considerar que no todos los principios tienen la misma importancia. Pero los diferentes autores no se ponen de acuerdo cuales de estos principios tienen mayor rango. Para unos la democracia sería exclusivamente sancionada cuando se respetara el criterio de *"una persona un voto"*, para otros lo importante es que la opinión de cada uno tenga opción de modificar una decisión, otros recomiendan la proporcionalidad del voto en base a su participación, otros se inclinan a dotar de capacidad de decisión exclusivamente a los representantes elegidos...

Independientemente de las modalidades cooperativas existentes y de las reglas y estatutos por las que se rigen, *"el único criterio - en palabras del profesor Riaza Ballesteros- que disponemos para delimitar dónde empieza la empresa capitalista y dónde acaba la cooperación es el espíritu de los cooperadores (...)* Entendemos por espíritu cooperativo una actividad vital de conciencia de nuestra limitación individual y de fe racional en una solución de los problemas económicos y sociales del mundo mediante la acción conjunta de todos los hombres." (Riaza 1961:37). Esta definición del *"espíritu cooperativo"* que el mismo autor cataloga como vaga, no deja de ser ambiciosa en su consecución porque trasciende de los intereses personales y pone su punto de mira en la transformación económica y social del conjunto de la sociedad, convirtiendo a la cooperación, como decía Gide, en una razón de vivir.

2. MARCO TEÓRICO

2.4.2.3. El cooperativismo de consumo

Los orígenes de este movimiento aparecen ya en la misma la creación de las primeras cooperativas del siglo XIX y más concretamente, como hemos descrito en páginas precedentes, al hablar de la historia del cooperativismo y concretamente en la primera cooperativa de consumo conocida la de los Pioneros de Rochdale. Sus primeros estatutos fueron punto de referencia para la elaboración de los Principios cooperativos de la ACI y son, aún en la actualidad, una referencia en la constitución estatutaria de muchas nuevas cooperativas. Como nos hemos referido anteriormente en este mismo capítulo, algunas de las expresiones, e ideas enunciadas en Rochdale⁷³, como fueron la de “mejorar las condiciones sociales del socio y sus familiares” (Art. 1), la de “una persona un voto” (Art. 2) o la de “el interés limitado y el retorno” (Art. 22) fueron incorporados en los sucesivos estatutos de Eroski:

“Artículo 2º. Su objeto social es procurar los bienes y servicios para el consumo o uso de los socios y, en su caso, de sus familiares y desarrollar las actividades necesarias para una mejor defensa de los intereses legítimos de los consumidores y usuarios asociados y además crear puestos de trabajo...” (EESS de Eroski, 1980:5).

“Artículo 30- Apto. 4. Los tipos de interés que, por decisión de la Asamblea general, deba abonarse a las aportaciones de los socios de capital no podrán exceder del tipo básico del Banco de España incrementado en tres puntos.” (EESS de Eroski, 1980:29).

“Artículo 45. Cada socio tendrá un voto simple, de valor igual a la unidad”. (EESS de Eroski, 1980:38)

Otra de las influencias teóricas, que el movimiento cooperativista ejerció en la conformación de las cooperativas de consumo lo encontramos en los teóricos del consumerismo francés y sobre todo en la Escuela de Nimes y su miembro más destacado Andre Gide, promotor de las ideas socialistas e impulsor de organizaciones cooperativas dirigidas por consumidores en las que se debería prohibir que los socios fuesen capitalistas. Considera que el interés general coincide con el interés de los consumidores asociados y les asigna a estos, a través de su capacidad de compra, la capacidad para poder someter al sistema capitalista. En el Congreso Cooperativo de París de 1889, fundamento de la filosofía del incipiente movimiento de consumidores Gide declaró: *“El consumidor debería serlo todo. La sociedad ha sido hecha para él. Hemos sido creados para consumir y si producimos es para poder consumir. El consumo es el objeto, el fin de todo mecanismo económico y la producción no es más que el medio. En una sociedad bien organizada, la producción debe estar al servicio del consumo”.* (Roussel, 1944: 24).

A partir de la segunda mitad del siglo XX se consolida una corriente de acción y pensamiento denominada “filosofía consumerista” que coincide con el “despertar” del movimiento asociativo y la apertura democrática que se estaba produciendo en aquellos años en la sociedad española. El término consumerismo plantea la soberanía del consumidor para decidir sobre la propuesta comercial que les ofertan las empresas. El Consumerismo para los autores Aaker y Day, (1974) es un movimiento social organizado que busca defender los derechos de los consumidores, a través de las asociaciones de consumidores y otros grupos

⁷³ Principios del Cooperativismo (1970), entresacados del texto íntegro del informe de la Alianza Cooperativa Internacional y editado por Caja Laboral Popular (1970). Editorial Elkar, S.C.I. Bilbao

2. MARCO TEÓRICO

de usuarios tratando de reequilibrar el lugar del consumidor frente al productor de bienes y servicios (su soberanía) en el mercado.

El término además integra otros conceptos como “el consumo responsable, ético y solidario”, “el crecimiento sostenible” o “la defensa de los intereses del consumidor”. El movimiento inicia sus primeros pasos mediante la creación en Escandinavia y Estados Unidos de las primeras cooperativas de consumidores heredadas del cooperativismo de Rochdale con la intención de defender sus intereses a la hora de comprar. No es hasta 1962 cuando se redactaron de manera oficial los derechos del consumidor: derecho a consumir, derecho a la información, derecho a la reparación, derecho a la seguridad y a la salud y derecho a ser representado.

Entre la década de los 70 y 80 el consumerismo en España se fortalece con la elaboración de leyes que propugnan la defensa del consumidor y promueven la constitución del asociacionismo de consumo. Eroski aprovechó ese marco legal para adaptar su estructura empresarial cooperativa y solicitar la condición de asociación de consumidores. En 1984 se reconocieron legalmente a las cooperativas de consumidores como Asociaciones de consumidores⁷⁴ en España. Para Eroski este reconocimiento legal le abrió las puertas a su participación y presencia en los foros nacionales e internacionales de consumidores además de que legitimó su línea de actuación consumerista enfocada fundamentalmente a la realización de iniciativas relacionadas con la información y la formación de los consumidores. Esta decisión fue recogida años después en los soportes de comunicación interna de la cooperativa (Cap. 4.1.2.1) para explicar a sus socios de trabajo la condición de Eroski como asociación de consumidores y las ventajas que ello le suponía. Entre las ventajas se informaba sobre su pertenencia a la Confederación de Cooperativas de Consumo Hispacoop, su presencia en los foros de las asociaciones de consumidores coordinados desde el Instituto Nacional de Consumo o su Participación en la Confederación Europea de Cooperativas de Consumidores (Eurocoop).

⁷⁴ “CAPITULO VI. Derecho de representación. Consulta y participación. Artículo vigésimo:

1. Las Asociaciones de consumidores y usuarios se constituirán con arreglo a la Ley de Asociaciones y tendrán como finalidad la defensa de los intereses, incluyendo la información y educación de los consumidores y usuarios, bien sea con carácter general, bien en relación con productos o servicios determinados; podrán ser declaradas de utilidad pública...

2. También se considerarán Asociaciones de consumidores y usuarios las Entidades constituidas por consumidores con arreglo a la Legislación cooperativa. Entre cuyos fines figure, necesariamente, la educación y formación de sus socios y estén obligados a constituir un fondo con tal objeto, según a su legislación específica.” (BOE. 1984 del 24 julio 1984. Núm. 176: 16737. LEY GENERAL 26/1984: 21686, de 19 de Julio, para la Defensa de los Consumidores y Usuarios)

3. METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

En este capítulo exponemos las características principales de la metodología utilizada en la elaboración de esta tesis. En nuestro trabajo de investigación nos hemos decantado por el uso de una metodología, cualitativa. La metodología cualitativa pretende indagar en procesos y significados concretos que se generan en contextos específicos. Parte de unos presupuestos que extrae de un cuerpo teórico previo y de los mismos participantes y contextos del estudio. La información la recoge, fundamentalmente de “informantes”, que son participantes directos en el contexto que se quiere estudiar, de documentación escrita, materiales, herramientas, etc. El tamaño de las muestras, de informantes sobre todo, no requiere que sean extensas. Con una muestra modelo o muestra teórica que le sirva de referencia puede ser suficiente. Su método científico de estudio se denomina inductivo - particularista; se construye “desde el terreno”. La investigación cualitativa, utiliza un enfoque ontológico para analizar los fenómenos. Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

Una de las limitaciones que algunos teóricos de la investigación achacan a los métodos cualitativos es su prueba de validez ante la dificultad para generalizar o extrapolar los resultados de muestras pequeñas a grandes colectivos o agrupaciones, alegando escasa representatividad. Cada vez son más los estudios científicos que se investigan con una metodología cualitativa.

Tabla 2: Características del Método cualitativo

HOLÍSTICO	EMPÍRICO	INTERPRETATIVO	EMPÁTICO
<ul style="list-style-type: none">• Contextualizado• Orientado al caso• Resistente al reduccionismo y al elementalismo.• Relativamente no comparativo, pretende la comprensión más que las diferencias con otros.	<ul style="list-style-type: none">• Orientado al campo.• Énfasis en lo observable, y las observaciones de los informantes.• Naturalista, no intervencionista.• Preferencia por las descripciones en lenguaje natural.	<ul style="list-style-type: none">• Investigación más intuitiva• Se reconocen más sucesos relevantes.• Se entiende que el investigador está sujeto a la interacción.	<ul style="list-style-type: none">• Atiende a los actores intencionalmente.• Busca el marco de referencia de los actores.• Aunque planificado el diseño es sensible.• Sus temas son émicos, focalizados progresivamente.

Fuente: Características de los estudios cualitativos de Stake (1995: 47). Elaboración propia.

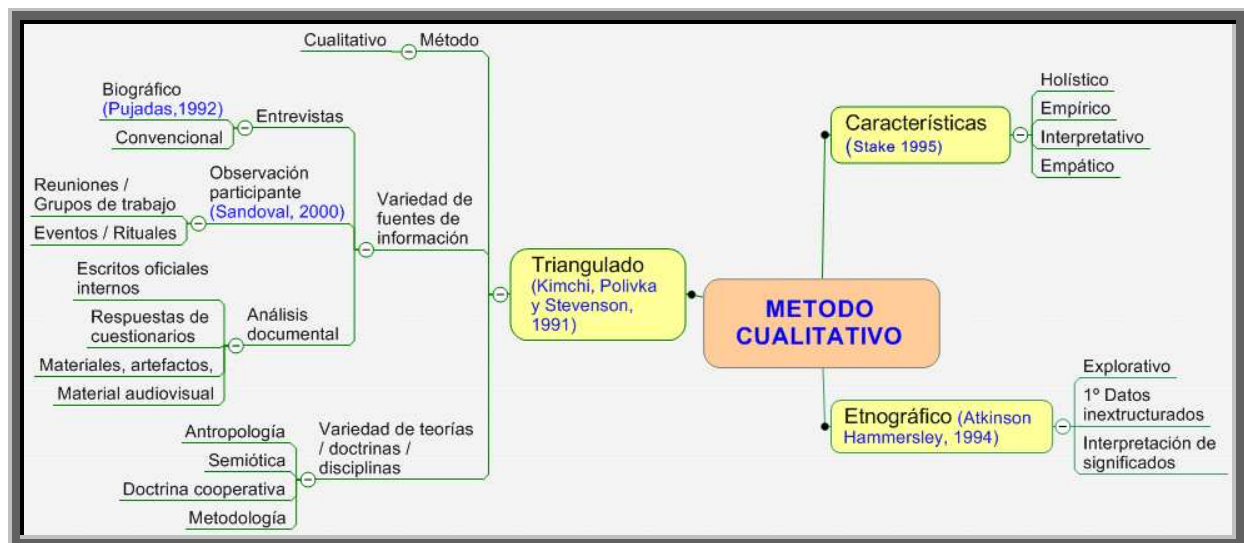
El cuadro resumen que anexamos arriba recoge en síntesis las características de la metodología cualitativa, que nosotros hemos tratado de poner en práctica en esta tesis.

Las metodologías cualitativas son útiles para la fase heurística y de descubrimiento. Por otra parte, según el propósito de la investigación, el estudio puede ser de tipo descriptivo, si lo que se quiere es identificar los elementos clave o variables que inciden en el fenómeno, explicativo, si lo que se busca es descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a estudiar, y predictivo, si se examinan las condiciones límites de una teoría. Nosotros hemos elegido la investigación de tipo descriptiva.

3. METODOLOGÍA

Consideramos que la metodología cualitativa responde mejor al tipo de investigación que nos hemos planteado por dos razones fundamentales: la primera, porque esta investigación ya en su título se define como una monografía y pretende realizar una descripción densa y en profundidad del objeto de estudio y la metodología cualitativa reúne las herramientas y los enfoques necesarios para ello. En segundo lugar y aprovechando que el autor de esta tesis es miembro del fenómeno a analizado, Eroski, hemos podido contar con el material y la accesibilidad suficiente para recabar y registrar ingente información de documentación original y entrevistas directas que nos han hecho más sencillo el uso de esta metodología. La metodología cualitativa nos ha permitido analizar, reflexionar, describir e interpretar holísticamente el objeto de este estudio: “Eroski un proyecto colectivo...”

Figura 5: El Método Cualitativo



Fuente: Elaboración propia. Método cualitativo

3. METODOLOGÍA

3.1. PROPUESTA METODOLÓGICA: LA ETNOGRAFÍA

La modalidad metodológica elegida ha sido el método de investigación etnográfico. La etnografía, coloca su acento sobre la dimensión cultural de la realidad social que se somete a análisis. De una manera resumida, dos reconocidos etnógrafos, Atkinson y Hammersley, caracterizan la etnografía como una forma de investigación social que contiene de manera sustancial los siguientes rasgos:

- *“Un fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza particular de los fenómenos sociales, más que en llevar a cabo pruebas de hipótesis acerca de ellos.*
- *Una tendencia a trabajar primariamente con datos “inestructurados”, esto es, datos que no se han codificado de manera previa a su recolección en un conjunto de categorías analíticas cerradas.*
- *Una investigación de un número pequeño de casos, a veces solo un caso, en detalle.*
- *Un análisis de datos que involucra la interpretación explícita de los significados y funciones de las acciones humanas, producto que toma la forma de descripciones y explicaciones verbales principalmente, con un rol de la cuantificación y el análisis subordinado al máximo.”* (Atkinson y Hammersley, 1994: 248).

Desde nuestro punto de vista entendemos la etnografía como el método de investigación por el que se aprende y comprende el modo de vida de una unidad social. En este caso consideramos a Eroski como una unidad social y cultural. A través de la etnografía hemos analizado unidades básicas de la cultura del grupo investigado que conforman categorías más amplias pero integradas dentro de un todo interpretativo. En esta perspectiva, hemos realizado una inmersión en nuestro objeto de estudio contando para ello con algunas de sus herramientas básicas, la observación participante, la investigación acción, las entrevistas, la recopilación y el análisis de objetos, artefactos y registros gráficos y audiovisuales. En el trabajo más puntual, hemos seguido las propuestas metodológicas de Spradley (1972) que, en su clasificación particular sobre los temas a análisis de la dimensión cultural de la realidad humana, plantea cinco grandes tópicos: la experiencia cultural, las escenas culturales, los informantes culturales, el significado y la significación cultural y finalmente, la descripción cultural.

La premisa fundamental que se refleja, por tanto, de la tarea etnografía es la descripción de una cultura particular. Procedimentalmente nos hemos basado en las orientaciones de Spradley cuando define los pasos para acercarse a la experiencia cultural: a) la adquisición de las herramientas conceptuales (esto implica entender el concepto de cultura y algunos métodos de trabajo de campo), b) la gestión de la entrada al terreno (esto supone saber seleccionar la escena cultural pertinente y hacer contacto con los informantes clave, previa identificación de los mismos), c) la realización del trabajo de campo (lo que plantea la captura y el registro de los datos culturales) y, finalmente d) el desarrollo de la descripción de la cultura (lo que conducirá al análisis de los datos, de contenidos, de entrevistas y a la escritura de la descripción de la cultura).

De lo expuesto hasta ahora, se podría interpretar que la metodología etnográfica se utiliza exclusivamente con un planteamiento acentuadamente descriptivista de una realidad fija en el tiempo con connotaciones permanentes al pasado. La cultura, como vimos con Lotman es un fenómeno en continuo dinamismo y,

3. METODOLOGÍA

concretamente, el enfoque que hemos planteado en este trabajo de investigación es el conocimiento y comprensión de la cultura como herramienta necesaria para interpretar el presente y reenfocar el futuro. Una perspectiva que podría contener elementos de reflexión estratégica. El concepto de cultura que hemos manejado, es cercano a la definición de Geertz y del semiótico Lotman cuando interpretan la cultura como trama de interacciones o una trama de textos interpuestos e interrelacionados y que conforman el grado de conocimiento que las personas usan para generar e interpretar la conducta social. Este conocimiento es aprehendido y gradualmente compartido. Esto no significa limitar la función de la cultura a interpretar la conducta social del grupo al que se pertenece. Incluye también una manera de mirar el mundo, de actuar en el mundo, de pensar y sentir y hasta de hacer las cosas. La etnografía como método de investigación y en este contexto, nos ayudará a propiciar la reflexión, no sólo de este investigador, sino de los integrantes de la cultura indagada en lo que se refiere a sus creencias, sentimientos y prácticas, para identificar el significado actual de las mismas.

3.1.1 Rol del autor en el proceso de la investigación

Antes de proceder a describir cómo se ha desarrollado la investigación en esta tesis, es necesario exponer algunas características personales y profesionales del autor que nos permitirán entender mejor algunas cuestiones particulares que hacen que esta tesis presente algunas variaciones metodológicas en cuanto a la planificación y desarrollo de la recopilación y análisis.

El autor de este trabajo de investigación, Gregorio Hernando, desarrolla su actividad en la organización estudiada desde hace veinticinco (27) años. Inicié mi trayectoria profesional en el departamento de Consumo como técnico de los Comités Consumeristas, grupos de socios consumidores de la estructura societaria de Eroski. Durante un corto periodo ejercí de Jefe de Personal en la zona del Gran Bilbao y posteriormente ocupé la jefatura de Recursos Humanos de ESC hasta que se inició la expansión hacia el exterior del Euskal Herria. Comencé entonces un periplo durante 3 años por todos los centros que se fueron abriendo en España desarrollando un programa denominado "*Plan de Integración Cultural*", que trataba de trasladar las cuestiones fundamentales de la organización Eroski a los trabajadores de los nuevos hipermercados. Es entonces cuando participé en el proceso de creación de GESPA.

Posteriormente desempeñé responsabilidades en el Área de Formación del negocio de los hipermercados y cuando se inició esta tesis desempeñaba la función de Director de Desarrollo de Personas del Grupo Eroski. En la actualidad dirijo el departamento de Gestión y Movilización de Socios Consumidores.

De mi trayectoria profesional se desprende una inclinación hacia los temas de contenido social y de personas, bien en el campo de la formación empresarial o en el ámbito del consumerismo. Mi trayectoria por los diferentes niveles profesionales me ha permitido conocer y participar activamente en procesos de transformación y cambio organizacional y empresarial. El tipo de actividad desempeñada me ha possibilitado estar directamente empeñado en algunos de los programas clave y relacionarme directamente con un número importante de personas de todos los niveles profesionales lo que ha supuesto una ventaja en el proceso de selección de los informantes. La accesibilidad y cercanía de los informantes clave ha sido una constante durante todo el desarrollo de las entrevistas. Además de ser una característica personal de los mismos, hay que decir que es un rasgo particular del conjunto de la línea de mando de la organización.

3. METODOLOGÍA

Conozco a los tres informantes y desde el inicio de mi trayectoria profesional, he participado y formado parte de sus equipos en algunos de los proyectos que se describen en esta tesis: en el proceso de expansión, en el programa de integración cultural, en la creación de GESPA hipermercados, etc.

Mi participación durante mi vida profesional en la empresa ha influido para que tenga una opinión favorable al cooperativismo y a los modelos organizativos que promueven proyectos compartidos, como se demuestra en algunas de las afirmaciones que se vierten en el transcurso de esta tesis. No obstante, la oportunidad de haber pasado por diferentes áreas de la organización en momentos clave y haberme relacionado con un número importante de personas y sensibilidades me ha permitido observar y analizar, desde una mirada personal y crítica, aspectos y características diversas que trataré de reflejar en esta tesis y, que en mi opinión, pueden contribuir a mejorar el futuro cooperativo de esta organización.

Los primeros pasos en el desarrollo de esta tesis los inicié en el 2008, coincidiendo con la participación en el Master de Gestión de Empresas Cooperativas, programa preparatorio para la realización de la Tesis Doctoral que aquí presenté. Desde el primer momento tuve claro que el proyecto de investigación compatibilizaría el desarrollo teórico de la tesis con la acción directa sobre el terreno, lo que se entiende por el trabajo de campo. La primera fase consistió en el acercamiento al fenómeno de estudio y el diseño preliminar de un plan, que aunque muy básico ya contemplaba las dos líneas de actuación: el trabajo de campo y el trabajo teórico.

3.1.2 La exploración de la literatura científica

La concepción más purista en el uso de la metodología cualitativa propone partir de “tabula rasa” en materia conceptual y teórica, dejando que ésta se adquiera, a través del método inductivo una vez realizado el trabajo de campo. Nosotros estamos más de acuerdo con Perry (1998), cuando citando a Glasser y Strauss, propone partir de unos presupuestos teóricos previos para encarar una investigación de tipo etnográfico que nos aporte criterios, técnicas y orientaciones para saber lo que observar: “*en la práctica es difícil ignorar la teoría acumulada, ya que ésta es importante a la hora de comenzar el proceso de investigación; es decir, el primer conocimiento común ganado a través del proceso de socialización inevitablemente influirá en la formulación de las hipótesis por parte del investigador... El investigador debe abstenerse de la apropiación no crítica de esta reserva de ideas.*” (Perry, 1998:78). De tal manera que “*comenzar sin nada o con absoluta limpieza del estado teórico no es ni práctico ni preferido.*” (Op. Cit: 78). Con esta orientación hemos compaginado el trabajo de campo con el desarrollo del marco teórico. Hemos recopilado documentos, materiales e información oficial de tipo cualitativo que han soportado los análisis e interpretaciones que en esta tesis se han hecho. Hemos aportado, en cada caso, las declaraciones y expresiones literales de las personas entrevistadas, y hemos contrastado éstas, allí donde surgieron dudas, con entrevistas a informantes que entendimos opinaban de diferente manera. En la elección de los informantes hemos incorporado entrevistas a personas de niveles operativos.

Para elaborar las fuentes bibliográficas sobre la literatura científica que han conformado el marco teórico de esta investigación recurrimos a la recopilación de textos y material bibliográfico, en su mayoría de las disciplinas de Antropología, Sociología, Semiótica y Metodología relacionadas con el tema de esta investigación, “la cultura”. La revisión de literatura corrió paralela al proceso de recolección de datos y a los

3. METODOLOGÍA

análisis preliminares. La hemos empleado para ir depurando conceptualmente las categorías que nos han ido aflorando al realizar el análisis de la información generada y la recogida de datos en el transcurso del proceso de investigación. Como afirma Sandoval C.(1988): *“El horizonte desde el cual se construye la exploración de la literatura, entonces, es el de la constitución de un referente teórico que sirve de guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual más que para validar o verificar el conocimiento ya existente. La mirada con la que se hace la lectura correspondiente es de naturaleza crítica y selectiva, donde el investigador extrae sus propias conclusiones y mantiene la atención sobre los aspectos que resultan atinentes al tópico de investigación planteado y a los hallazgos realizados durante el proceso.”* (Sandoval, 2002:118).

Metodológicamente, hemos puesto en práctica una combinación de técnicas y procedimientos que incluyen una cierta cantidad de interacciones sociales auténticas con algunos de los sujetos de estudio, algunas observaciones directas de eventos relevantes, algunas entrevistas formales y algunas entrevistas informales; así como, la realización de algunos conteos sistemáticos, la colección y análisis de documentos y artefactos como detallaremos más adelante en este mismo capítulo. Entre las diferentes técnicas de investigación que nos propone la investigación cualitativa hemos seleccionado algunas de ellas, aplicando el método de triangulación⁷⁵. El método de triangulación nos ha permitido ir recabando la información desde diferentes ámbitos y así poder, a posteriori, realizar el análisis y validación de los datos desde un enfoque holístico. En el apartado siguiente explicamos el uso de algunas de esas técnicas que hemos utilizado en esta investigación.

3.1.3. Participantes y escenarios de la investigación

3.1.3.1. Selección de participantes.

Al tratarse de un proyecto realizado con una metodología cualitativa, los diferentes grupos de participantes o sujetos individuales seleccionados, no corresponden, en su mayor parte, a muestras probabilísticas extraídas de una población a la que se pueda extrapolar los resultados, sino que en el desarrollo están asociados a una teoría que puede ser transferida a otros casos. Algunos autores, cuando se trata de una investigación cualitativa, prefieren hablar de *“transferibilidad,”* en vez de generalización (Maxwell, 1998). El objeto investigado es Eroski Sociedad Cooperativa compuesto por alrededor de 8.800 socios en el año

2013. Hemos incluido información complementaria correspondiente a la totalidad del Grupo Eroski, porque no se entendería la existencia de la cooperativa sin su participación en el Grupo. Esto significa que la recopilación de información la hemos realizado sobre el colectivo de socios cooperativistas. Un trabajo que

⁷⁵ La triangulación, es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Ésta es la definición genérica, pero es solamente una forma de la estrategia de análisis y medición de la información recopilada. Es conveniente concebir la triangulación interrelacionando variedades de datos, de investigadores, de teorías y de metodologías. Kimchi y otros (1991), asumen la definición de Denzin, dada en 1970, sobre la triangulación en investigación: *“es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”* (Kimchi, Polivka y Stevenson, 1991:40). Para Cowman, la triangulación se define como *“la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.”* (Cowman, 1993:788-792). Por su parte, Morse define *“la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación.”* (Morse, 1991: 40). Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación.

3. METODOLOGÍA

podríamos denominar de “*cartografía social*” (Sandoval 2000:119 citando a Schwartz y Jacobs, 1984). En un colectivo tan amplio hemos analizado la función de sus líderes, las diferentes subculturas existentes, los eventos y situaciones en los que el colectivo se reúne, los sitios que usa con más frecuencia para reunirse, los horarios, los calendarios, las normas por las que se rigen, los ritos, los mitos, etc.

En la selección de los participantes nos hemos guiado por las orientaciones de Sandoval cuando aporta como criterios fundamentales, la pertinencia y la adecuación: “*La pertinencia tiene que ver con la identificación y logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última. La adecuación significa contar con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y rica descripción del fenómeno, preferiblemente, cuando la etapa de la saturación se ha alcanzado. Esto es, cuando, por ejemplo, pese a realizar más entrevistas o revisar todos los casos negativos identificados, no aparecen datos nuevos o distintos a los ya disponibles.*” (Sandoval, 2000: 136). Por lo tanto, hemos seleccionado cuatro tipologías de sujetos a entrevistar:

- La primera tipología correspondió al grupo formado por los tres (3) informantes clave: Antonio Cancelo, Constan Dacosta y Agustín Markaide. Tres personas que han ejercido la Presidencia en la historia de Eroski. El motivo fundamental de su elección es que, con este método podremos disponer de información en extensión y profundidad suficiente de la historia de Eroski, y de primera mano, dado que entre los tres cubren todo el periodo analizado y además los tres han coincidido y trabajado juntos en ciertos momentos de la historia de la organización. Esto nos permitirá contrastar las opiniones y visones de cada uno y nos aportará información antes y después de que ejercieran la presidencia. La técnica de recogida de información se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad, personalizadas pero no estructuradas.
- La segunda tipología de personas fue un grupo de informantes compuesto 10 personas: Directivos (2), Gerentes (2), Mandos (2), Técnicos (3), Externo (1). Se trata de informantes de diferentes niveles profesionales de diferentes periodos históricos de la organización, pero que llevaban más de 25 años en Eroski. Su información nos sirvió de contraste respecto a la información aportada por el primer grupo de informantes clave. La selección fue aleatoria y respondió a diferentes motivaciones: su alineamiento con las opiniones centrales de los informantes clave, otros eran claros opositores, algunos personas que habían participado en programas de formación a nuevos incorporados. La técnica de recogida de información fue una entrevista personal no estructurada en la que durante 2 horas narraron su historia personal en Eroski.
- La tercera tipología correspondió a un grupo de voluntarios de informantes que escribieron su experiencia personal de su “*primer día en Eroski*” a raíz de la celebración del 20º Aniversario de la fundación de la cooperativa en el año 1989. De ellos se recogió información muy singular y personal sobre el impacto que les produjo al entrar en una organización ya constituida.
- El cuarto grupo de informantes, también voluntarios, fue elegido por muestreo entre todos los socios de la cooperativa. Se eligió una muestra de 100 socios representativos a los que se les envió un cuestionario orientativo para que narrasen su experiencia personal en Eroski.

3. METODOLOGÍA

3.1.3.2. Escenarios de la investigación.

En cuanto a la selección de lugares, situaciones o eventos para la observación, nos regimos, además de por los principios ya enunciados de pertinencia y adecuación, por los de conveniencia, oportunidad y disponibilidad. Conveniencia en la elección del lugar, de la situación o del evento que nos facilitaba, con mayores garantías, la labor de recoger los registros y además nos permitía posicionarnos y ser reconocidos por la mayor parte de los agentes investigados. Oportunidad porque nos daba pie a "estar en el momento justo, en el lugar preciso" donde transcurrían las acciones y, la disponibilidad porque pudimos acceder libre y permanentemente a los lugares, situaciones o eventos que demandaban la investigación.

En esta línea, la investigación se realizó fundamentalmente en la Sede Central de la empresa ubicada en la localidad de Elorrio aunque la mayor parte de los entrevistados desarrollaban su trabajo en las tiendas o almacenes. Hemos descartado otra ubicación con carácter fijo por que, desde nuestro punto de vista, estimamos que en la Sede se congrega la mayor parte de la información e informantes que hemos previsto para este estudio. Ello, no significa que se perciba la "cultura Eroski" como un fenómeno monolítico y no se reconozca la existencia de "subculturas" que reflejan maneras de entender, conductas y formas de hacer que se configuran como grupos distintivos dentro de la misma organización. En Eroski, a ojos de este investigador y durante los 27 años de experiencia profesional en la organización, hemos podido observar la existencia de subculturas o grupos informales de rasgos comunes de identidad – ocupacionales, profesionales, de clase, de género... - que están interrelacionados y unidos por diversos modos de ajuste de unas con otras. Estas subculturas o grupos se diferencian de la unidad cultural (identidad) hegemónica u oficial porque discrepan o se adhieren exageradamente a su ideología o a sus prácticas. En esta misma línea de observación, encontramos marcadas diferencias de interpretación y comportamientos entre la Sede y las tiendas, "entre los del almacén (autodenominados los de abajo)" y las "oficinas (que se les denomina los de arriba)", así mismo entre los directivos y los operarios.

Existen unas profesiones (sobre todo las gremiales o superespecializadas) que reflejan unas actitudes más corporativas como los carniceros, los informáticos, etc. No obstante y, para conseguir recoger estas sensibilidades sobre esta situación y grupos previamente detectados hemos utilizado el procedimiento de cuestionarios cualitativos a modo de entrevistas, hemos recogido información sobre la base social de la cooperativa. Hemos elegido otros espacios y momentos con carácter esporádico como algunos eventos societarios en los que se produce interacción de personas y el flujo informativo es más ágil y permite observar diferentes puntos de vista. Los eventos seleccionados de observación y recopilación de información han sido:

- Las reuniones de centro, que congregan a todo el equipo de un centro, tienda o departamento. En ellas se traslada información interna de la organización y se tratan las cuestiones cotidianas de trabajo, de la organización y las relaciones entre el equipo. Se reúnen una vez al mes.
- Las Reuniones de Directivos. De carácter estratégico. Definen el Plan de Gestión anual. Allí se transmiten las "consignas" y mensajes a trasladar a los equipos. Son dos reuniones al año.
- Las Juntas Preparatorias de los socios de trabajo. Encuentros informativos multitudinarios que acuden todos los socios de trabajo para informarse de los temas que se tratarán en la Asamblea General. El

3. METODOLOGÍA

turno de ruegos y preguntas se suele utilizar habitualmente como plataforma para trasladar cuestiones personales y ordinarias del mundo de la tienda.

- La Asamblea General es el evento societario formal más decisivo y clave de la estructura cooperativa. Se celebra una vez al año.
- Otras reuniones a las que acude por cuestión de trabajo este investigador, en calidad de observador participante: reuniones de formación, foros de trabajo, grupos de proyecto.
- Los encuentros lúdicos y de reconocimiento, como despedidas, cenas de fin de año, la Eroski Jaiak, el 25 aniversario de la vida profesional de trabajadores.

3.1.4. Técnicas y recopilación de datos e información.

3.1.4.1. Las entrevistas

La entrevista es una herramienta para la recogida de información en directo sobre la percepción e interpretación que hacen los informantes sobre la denominada “cultura Eroski”. Hemos procedido al uso de varios tipos de entrevistas estructuradas y no estructuradas, dependiendo de la finalidad y momento concreto de la investigación. La entrevista en profundidad, como técnica de recopilación documental nos permitió, por una parte, recoger niveles de información no estructurada e informal de los entrevistados. Es así como hemos podido incidir o profundizar, sobre la marcha, en aquellos contenidos de mayor interés para la investigación. Este recurso es de gran utilidad para interactuar con los miembros de la organización, logrando matices y aspectos que con otras técnicas no presenciales es más difícil conseguirlo.

En todos los tipos de entrevistas les hemos pasado previamente un guión sobre los temas a tratar. Los criterios de elección de los informantes respondían al criterio de pertinencia de la facilidad acceso y de la disponibilidad para poder atendernos. El plan de realización de entrevistas presenciales a los informantes siguió el siguiente esquema:

- 1º. Seleccionamos a los candidatos entre un listado previo en base a los criterios definidos.
- 2º. Contactamos personalmente con ellos de forma presencial, explicándoles el motivo de la entrevista.
- 3º. Elaboramos el calendario de entrevistas con los informantes.
- 4º. Enviamos un guión previo, días antes de las entrevistas a cada informante.
- 5º. Se realizaron las entrevistas con grabación.
- 6º. Trascibimos las entrevistas en las dos semanas posteriores.
- 7º. Elaboramos dos documentos que recogen las entrevistas, uno de los Informantes claves y un segundo del resto de informantes.
- 8º. Analizamos las entrevistas y realizamos la primera clasificación de la información en categorías de análisis.

3. METODOLOGÍA

Entre la variedad de técnicas de entrevistas etnográficas realizamos las siguientes:

La Entrevista individual en profundidad

La entrevista individual en profundidad es la técnica se utiliza habitualmente en investigaciones que se fundamentan en la denominada “teoría fundada”⁷⁶ y en la del “método biográfico” o “historias de vida”⁷⁷. Hemos realizado entre cinco y siete sesiones de entrevistas con los informantes clave. Comenzamos con una primera entrevista muy abierta, que nos permitió poner en conocimiento del entrevistado las pretensiones del estudio, fijamos los roles de entrevistado y entrevistador e iniciamos una aproximación general al relato que en reuniones sucesivas se iba a desarrollar. Para este tipo de entrevista biográfica seguimos las reglas de Pujadas (1992, 1999). Realizamos entrevistas en profundidad abiertas (esto es, no directivas) en las que nuestra labor como entrevistadores consistió básicamente en estimular al informante para que siguiera el hilo de su narración, procurando no interrumpirle y manteniendo la atención. Durante la entrevista nos apoyamos en cuantos documentos personales (cartas, fotografías, diarios personales) recopilamos previamente. Realizamos la entrevista en el lugar en que el entrevistado se encontró más cómodo: en su domicilio, en sus despachos o donde ellos sugirieron y a la hora siempre elegida por ellos. Para apoyar la narración del informante y, a la vez, para garantizar que el relato fuera lo más exhaustivo posible, transcribimos las entrevistas anteriores por si requeriáramos retomar ideas o infamaciones ya relatadas.

Entrevistamos a las tres (3) personas utilizando este método biográfico del relato de historias de vida. Los tres ocuparon la Dirección General y Presidencia de Eroski. Uno de ellos, aún hoy es presidente del Grupo Eroski. Se les adelantó un guión 4 días antes de la entrevista sobre los temas que trataba el encuentro.

Apéndice 1: Guión de preguntas para las entrevistas de los informantes Clave.

Las tres entrevistas siguieron un itinerario cronológico en el que se fue desgranando momentos o hitos personales y de la organización. El guión tenía particularidades que se adaptaban a cada entrevistado. No se les trasladó todo el cuestionario de una vez, sino que se dividió en partes para cada encuentro. Con esta técnica de entrevista en profundidad y con el guión previamente enviado recopilamos aquella parte la biografía que el entrevistado deseó dar a conocer, porque la intención de esta investigación no se centró en las historias de vida de estos tres informantes, sino que trataba de recopilar información suficiente y variada para realizar una descripción densa de lo que los tres informantes clave denominaban “cultura

⁷⁶ “La teoría fundada es una metodología general para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar acerca de los datos y de poderlos conceptualizar. La teoría se va desarrollando durante la investigación en curso mediante el continuo interjuego entre los procesos de análisis y recolección de datos. Su principal fundamento conceptual es el interaccionismo simbólico, pero se alimenta también de los desarrollos de algunos otros teóricos de la sociología cualitativa, entre ellos, Erving Goffman y George Simmel.” (Sandoval, C. 1996:71)

⁷⁷ “Entendemos por historias de vida el relato autobiográfico, obtenido por el investigador mediante entrevistas sucesivas, en las que el objetivo es mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia.” (Pujadas, J.J., 1992: 47)

3. METODOLOGÍA

Eroski” y que ellos como líderes habían ejercido su influencia en su construcción. Los tres entrevistados habían dirigido la organización en periodos superiores a 15 años. En sus declaraciones y respuestas, creemos que estaban parte de las claves para comprender algunas de las estrategias empresariales y sociales del objeto de estudio. Hemos transcrito las grabaciones en un documento base que hemos ido utilizando como material referente para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Apéndice 2: Documento base de las transcripciones grabadas a los informantes clave

- Proceso para la elección de Categorías a estudio.

Con la información y los datos obtenidos en las entrevistas a los tres informantes clave aplicamos un método analítico preliminar de clasificación por categorías. El método, consistió en concretar lo más posible el foco de la investigación, revisando las notas de campo con el propósito de determinar qué nuevas preguntas podrían ser contestadas fructíferamente para intentar recoger ideas nuevas que nos alejasen de los tópicos de la investigación. Uno de los procesos importantes en el análisis de los datos consistió en construir y validar dichas categorías.

Lo desarrollamos en tres fases o etapas, basándonos en las orientaciones de Sandoval (2000:159-160): en una primera fase realizamos “*la codificación descriptiva o el primer nivel de categorización*”; en una fase exploratoria de los datos recolectados, extractamos un primer tipo de categorías eminentemente descriptivas, registrando las expresiones literales de los entrevistados y asociándolas a denominaciones creadas por nosotros, apoyadas de rasgos que pudiéramos identificarlos y evidenciarlos en los datos que habíamos recogido y agrupado.

En una segunda fase llevamos a cabo una “*codificación axial o relacional, segundo nivel de categorización*”; en la medida que fue avanzando tanto el proceso de recolección de información como el propio proceso de análisis, fuimos generando un segundo tipo de categorías que aglutinaron a las inicialmente formuladas; este sistema categorías, de tipo fundamentalmente relacional, nos dio pie a conceptualizar los datos obtenidos mediante el cruce o relación de dos o más observaciones de las categorías descriptivas.

Y en la tercera fase, que, Sandoval denomina “*codificación selectiva o tercer nivel de categorización*”, de entre los datos resultantes de la triangulación y el contraste o feedback con los informantes, iniciamos un proceso de categorización selectiva, que arrojó como resultado la identificación o el desarrollo de una o varias categorías núcleo, que articulan todo el sistema categorial construido a lo largo de la investigación. El proceso de categorización lo mantuvimos en permanente confrontación hasta que comprobamos que las informaciones que nos daban los informantes no aportaban elementos nuevos a lo que ya se había logrado establecer en las etapas previas de la captura de datos.

La Entrevista individual semiestructurada.

Realizamos un segundo tipo de entrevistas individuales de características más convencionales en el que incluimos un guión con preguntas orientativas que fuimos entregando previamente a los entrevistados.

3. METODOLOGÍA

Apéndice 3: Guión para las entrevistas realizadas a los informantes – 2008

En la elaboración del guión tuvimos en cuenta las recomendaciones de McCracken (1988), de manera que la herramienta de entrevista nos sirviera como guía para cubrir todos los temas que queríamos tratar y siempre en el mismo orden. E igualmente todos los entrevistados respondieran sobre los mismos temas, delimitando su discurso a lo que se les pedía en el guión. La finalidad del guión era proteger la estructura y objetivos de la entrevista de tal manera que pudiéramos atender, de manera inmediata mientras el informante narraba su historia sin perder el "hilo de la conversación". El guión que se les adelantó era orientativo con la libertad de utilizarlo o no. Se procedió a la transcripción de las grabaciones, no obstante se registraron en papel sus intervenciones mientras realizaban sus relatos y con sus declaraciones se elaboró un 2º documento de entrevistas, similar al de los informantes clave.

Apéndice 4: Entrevistas grupo 2 – 2008.

Las entrevistas se utilizaron a modo de contraste, entre las respuestas dadas por cada entrevistado y las declaraciones realizadas por los informantes clave. Partíamos de un listado inicial de 30 personas entre las que seleccionamos a 10 informantes, de diferente antigüedad y niveles profesionales, que utilizando el cuestionario como guía, relataban de manera espontánea, su experiencia personal en Eroski. El criterio principal para seleccionar a este grupo de informantes fue que llevaran trabajando más de 25 años en Eroski y hubieran coincidido en el tiempo con los tres informantes clave.

3.1.4.2. La recopilación de documentación y materiales.

La recogida de información y documentación fue pareja a la realización de las otras técnicas elegidas en este proyecto de tesis. El plan de recogida siguió el siguiente plan trazado:

- 1º. Realizamos un primer rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles.
- 2º. Clasificamos los documentos identificados por campos temáticos y por orden cronológico.
- 3º. Seleccionamos aquellos campos más pertinentes para los propósitos de la investigación;
- 4º. Realizamos una lectura de aproximación del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en "memos" o notas que registraban los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que íbamos descubriendo
- 5º. Realizamos una primera lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión relacionándolos también con las otras fuentes de información utilizadas: las entrevistas y la observación participante.

El Material documental

La fuente documental que hemos recopilado es de naturaleza diversa personal, institucional o grupal, formal o informal. A través de los diferentes materiales hemos ido recopilando información que nos ha ayudado a realizar la descripción de los acontecimientos rutinarios, situaciones de conflicto, reacciones más usuales de las personas, etc. Se ha intentado conocer en profundidad a ciertos agentes, identificando los roles de las personas clave de este objeto de estudio. El análisis de los documentos nos dio pie a entender la manera que la organización, y algunos de sus agentes construían y modelaban la información para generar sentido y crear mentalidad colectiva.

3. METODOLOGÍA

El análisis documental lo realizamos en cinco etapas siguiendo las indicaciones de Sandoval (2000: 138): en la primera, procedimos al rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles; en la segunda, clasificamos los documentos identificados; en la tercera, seleccionamos aquellos más pertinentes para los propósitos de la investigación; en la cuarta, realizamos una lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en notas marginales que registraban los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que íbamos descubriendo; finalmente, en el quinto paso, hicimos una lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, de modo que pudimos construir una síntesis comprensiva total, sobre el fenómeno investigado. La recogida de materiales y documentación se realizó a partir de enero de 2009. En una primera indagación se recogieron materiales y documentación que han quedado clasificados de la siguiente manera:

– Escritos oficiales internos:

- Memorias anuales de la organización, desde 1969 hasta 20013.
- Planes de gestión: desde 1969 a 2012
- Planes estratégicos : desde 1990 a 2012
- Programas y catálogos formativos: sobre Liderazgo, Atención al cliente, cultura de empresa.
- Soportes de comunicación interna: Diferentes publicaciones que corresponden a épocas concretas de la organización. Elkarlan, BIS (Boletín Interno Social), Egoera, Nexo, Aduna, Eroski Consumer, Adenda: desde 1979 a 2012
- Actas y material sobre proyectos sociales y de cambio. 1990, 2000, 2009
- Actas de las reuniones societarias. (Selección de 1969 a 2011)

– Informes, Bases de datos, Resultados oficiales de encuestas de clima:

- Rankings empresariales y sociales.
- Cuadros de mando económicos (Anuales)
- Bases de datos de Plantillas (De todo el personal que ha trabajado en la empresa)
- Resultados de encuestas oficiales internas sobre:
 - Satisfacción de las personas (Una selección desde 2000 en adelante).
 - Entrevistas de Evaluación (Una selección desde 2000 en adelante)
 - Encuestas 180º a mandos. (180º): 2006, 2008, 2010
 - Encuestas sobre cultura organizacional 2009 y 2011

– Material audiovisual y gráfico:

- Vídeos corporativos de los actos societarios: Desde 1990 a 2011
- Vídeos de los programas formativos: Selección de vídeos sobre, liderazgo, comunicación, mejora continua en la historia de Eroski.
- Fotografías de eventos, actos lúdicos: Desde 1990 a 2011
- Carteles de convocatorias: Desde 1986 a 2011

3. METODOLOGÍA

- Carteles informativos de programas de socialización: Selección
- Spots publicitarios comerciales.
- Materiales, herramientas, objetos, artefactos
 - Herramientas de trabajo
 - Regalos y premios de reconocimiento
- Narraciones de experiencias personales recogidas por escrito

En el transcurso de la investigación, durante el trabajo de campo recopilamos un material escrito de interés histórico. Su contenido ha contribuido a la explicación de las categorías a estudio que fuimos seleccionando. Se trata de un documento titulado: “20º Aniversario, Mi primer año en Eroski”. Los informantes participaron en un concurso sobre el 20º Aniversario narrando su experiencia personal de su primer año en la cooperativa.

Apéndice 5: “20º Aniversario, Mi primer año en Eroski.

En un trabajo de indagación en las bases de datos hemos logrado tener un registro mínimo de la mayoría de de las personas que participaron en dicho concurso, pero hay algunas que nos ha sido imposible localizarlos. Los datos personales de edad, años en Eroski o profesión que aparecen en la Tabla 3 corresponden a los de la época en que relataron su experiencia.

Tabla 3: Listado de informantes. Grupo 1 (1989)

INFORMANTES 1989	Edad	Años en Eroski	Puesto
INFORMANTE 1	27	3	Técnico
INFORMANTE 2	33	17	Profesional
INFORMANTE 3	35	17	Profesional
INFORMANTE 4	33	15	Profesional
INFORMANTE 5	45	15	Técnico
INFORMANTE 6	12	17	Profesional
INFORMANTE 7	30	7	Mando
INFORMANTE 8	35	12	Técnico
INFORMANTE 9		11	Profesional
INFORMANTE 10	40	11	Mando
INFORMANTE 11	29	9	Mando
INFORMANTE 12	23	6	Profesional
INFORMANTE 13			
INFORMANTE 14		3	Mando
INFORMANTE 15		3	Profesional
INFORMANTE 16		2	Profesional
INFORMANTE 17			Mando
INFORMANTE 18	30	3	Mando
INFORMANTE 19			Mando

Fuente: Elaboración propia. Informantes del 20º Aniversario de Eroski

Con la información recopilada realizamos el mismo método de clasificación por categorías y utilizamos dicha información en el mismo sentido que las entrevistas semiestructuradas.

3. METODOLOGÍA

3.1.4.3. La Observación participante.

La observación participante según la propuesta metodológica que plantea Sandoval: *“es la principal herramienta de trabajo de la etnografía y se apoya para registrar sus “impresiones” en el llamado diario de campo (...) se emplea, para definir el problema de investigación con referencia a la vida cotidiana de las personas, una estrategia flexible de apertura y cierre. Esto quiere decir que puede comenzar con un problema general, para más tarde definir unos escenarios específicos de análisis. O puede, en cambio, iniciar con un escenario cultural o una situación humana, para de allí generar problemas que se conviertan en objeto de investigación. En uno u otro caso, el estudio de los problemas depende de la forma en que las preguntas sean dirigidas, refinadas, elaboradas y focalizadas a través del proceso de recolección de datos.”* Sandoval (2000: 140-143). En nuestro caso hemos recopilado información al día mediante el registro y anotaciones en cuadernos de campo y la consulta a anotaciones, escritos, reflexiones personales que el propio autor de esta investigación ha ido escribiendo en sus años de trabajo en Eroski. Se pretendió aprovechar aquel material que se recogía de situaciones no estructuradas y que se generaban de manera espontánea. También se recopilaron aquellos juicios, impresiones, sentimientos que se producían mientras que observábamos o participábamos en las acciones.

La situación personal del investigador de esta tesis como miembro del Departamento Social de Eroski, a nuestro entender, contribuyó a que algunas de las funciones y tareas de observador participante se pudieron realizar de forma más ágil y rápida. Apuntamos algunas de esas ventajas:

- La utilización de las bases de datos internas para la elección de los informantes.
- La facilidad del acceso a la documentación oficial, materiales, registros audiovisuales, etc.
- Lo que Sandoval (Op. cit.) denomina *“ganar la entrada al escenario”* u *“obtener el acceso”*, no se requirieron demasiada cautelas o preámbulos para el acercamiento y toma de confianza con los informantes.
- La participación directa en programas o proyectos que formaban parte de los contenidos de esta tesis: programas de liderazgo, de cultura empresarial, proyectos sociales etc.

Estas ventajas nos daban la opción de hacer uso de la técnica de Investigación, Acción, Participativa⁷⁸. Intervinimos como coordinadores de un grupo de directivos en un programa de reflexión compartida para elaborar una definición sobre el “líder de Eroski” del futuro. En calidad de observador participante no solo recopilamos la información que en este programa fuimos elaborando sino que colaboramos, junto al resto de participantes, en la construcción de la definición de lo que en la organización se quiere denominar *“cultura ideal de Eroski”* y en la definición del “líder cooperativo” de Eroski.

⁷⁸ El antropólogo David Greenwood, que realizó una investigación en las cooperativas Industriales de Mondragón define la Investigación, Acción Participativa (IAP), como una variante de la Investigación acción en la que algunos miembros de la organización que es objeto de estudio forman parte del equipo de investigación desde la definición del problema hasta la investigación, el debate y la aplicación práctica de los resultados. Esta clase de investigación confía en la capacidad interna de la organización para analizarse a sí misma, y al mismo tiempo desarrolla esa actividad, (...). Aunque la IAP no garantiza que se eviten ideas preconcebidas y los errores de hecho,, ofrece más posibilidades de sustituirlos por las preocupaciones y conocimientos de los miembros de la organización (Greenwood, 1989: 32)

3. METODOLOGÍA

Para garantizar la validez y la confiabilidad de la observación participante según Wiseman (1970) citado por Sandoval (Op. cit.) establecimos los siguientes pasos y estrategias:

- Chequeamos la documentación recopilada mediante múltiples procedimientos y formas de evidencia, aplicando la metodología de triangulación.
- Describimos y pusimos a disposición de los informantes clave y otras personas de la organización el material y los resultados preliminares para recoger y testar su opinión.

3. METODOLOGÍA

3.2. LA DOCUMENTACIÓN INICIAL SOBRE LA REALIDAD ESPECÍFICA DE ANÁLISIS

El acercamiento previo a la realidad que fue objeto de análisis se realizó de manera directa y natural por parte de este investigador al acceder a la base documental interna y a los sujetos susceptibles de ser entrevistados y consultados sin grandes trabas. Hemos podido ahondar en profundidad en la búsqueda de documentación y en la elección de los informantes clave. Para la realización de este apartado hemos ido solicitando a Eroski y las personas implicadas los permisos necesarios.

Apéndice 6: Propuesta del Estudio sobre Eroski y permisos a los entrevistados.

Podríamos afirmar que esta fase exploratoria supuso una inmersión directa que nos ha permitido adentrarnos en la realidad que pretendíamos analizar, logrando un grado de empatía, casi instantáneo, con los entrevistados, centrandose desde un principio el tipo de preguntas o agilizando los tiempos de búsqueda de documentación.

3.2.1. La clasificación en categorías de las entrevistas a los informantes clave

La metodología utilizada para elegir las categorías de la cultura a estudiar, partía de la recogida de información a través de las encuestas en profundidad realizadas a los tres informantes clave. En total fueron 26 horas y 33 minutos de grabación a los 3 líderes claves en 16 sesiones de entrevistas.

Tabla 4: Listado de informantes clave

Informante	Puesto en la organización	Nº de grabaciones	Duración total de las grabaciones
Antonio Canelo	Presidente y Dr. General de Grupo Eroski (Jubilado)	5	9 h, 35´
Constan Dacosta	Presidente y Dr. General de Grupo Eroski	7	11 h, 26´
Agustín Markaide	Director General de Grupo Eroski	4	5 h, 32´

Fuente: elaboración propia. Entrevistas realizadas a informantes clave entre enero y julio de 2009

Una vez transcritas todas las grabaciones, diseccionamos en párrafos temáticos todas las declaraciones de los informantes. La manera de asignar la denominación del tema se basaba en un criterio subjetivo del investigador. Le hemos asignado un nombre, que desde nuestro punto de vista, sintetizaba la idea que se quería expresar por el informante. Le hemos denominado campo temático, porque aunque se recogía una idea central en el párrafo, aparecían otras ideas complementarias. Elegimos el término de palabra asociada para denominar a la segunda idea por rango de importancia, a criterio del investigador. Al recoger la declaración literal en una plantilla con claves de identificación, siempre podríamos volver a consultar si el tema correspondía a la idea expresada por el informante.

3. METODOLOGÍA

Tabla 5: Ejemplo de clasificación en campos temáticos

Transcripción Literal	Campo temático	Palabra asociada	Informante	Fecha entrevista	Pág.
Tanto es así, que de aquí a un tiempo, intentando definir lo que para mí era liderazgo, y lo he dicho públicamente en más ocasiones. Un líder para mí es alguien que tiene capacidad para captar las aspiraciones explícitas o implícitas de un colectivo y devolvérselas en forma de proyecto. Tampoco tiene que decir lo que quiere. Sino englobar lo que quiere en algo que le dé sentido	Liderazgo	Atributos	Antonio	20/01/2009	9

Fuente de elaboración propia: Clasificación en campos temáticos

Fuimos conscientes que el hecho de que los informantes trataran unos temas, más que otros, dependía en gran manera del cuestionario que previamente se les adelantó, pero en el transcurso de las entrevistas se producían desviaciones del propio guión ya que cada informante manifestaba intereses distintos o se sentía más cómodo extendiéndose con alguno de ellos en concreto. De ahí que los temas seleccionados coincidieran en muchas ocasiones entre los tres entrevistados. Pero también aparecían las preferencias de los propios entrevistados como veremos más adelante. De tal manera que hemos identificado 183 temas tratados, de los que el primer informante, Cancelo, se refería en 583 ocasiones, Dacosta en 458 y Markaide en 390. En total, esos 183 temas han sido nombrados o se han referido a ellos en 1351 ocasiones.

Tabla 6: Nº de Temas tratados por cada informante clave

Campo temático	Antonio Cancelo	Constan Dacosta	Agustín Markaide	Total
183	503	458	390	1351

Fuente de Elaboración propia: Número de temas tratado por cada informante clave

Apéndice 7: Clasificación por temas de A. Cancelo, C. Dacosta y A. Markaide. 2010

La primera selección consistió en recoger aquellos temas que más habían sido comentados por los informantes. Seleccionamos aquellos que fueron tratados en más de 10 ocasiones entre los tres informantes, fuera como campo temático o como palabra asociada. El resultado fue que se identificaron 35 macro categorías. En la tabla 7 se puede apreciar en color rojo las 10 categorías que fueron más comentadas por los tres informantes clave. Existía un alto grado de coincidencia entre ellos. Entre las 10 primeras categorías que más se comentaron, Antonio Cancelo coincidía en 7, Constan Dacosta en 5 y Agustín Markaide en 4. Esto no significaba que el resto de los 183 temas fueran eliminados del análisis sino que fuimos recurriendo permanentemente a ellos cuando profundizamos en cada una de las categorías finalmente seleccionadas.

3. METODOLOGÍA

Tabla 7: Selección de categorías temáticas que son tratados en más de 10 ocasiones

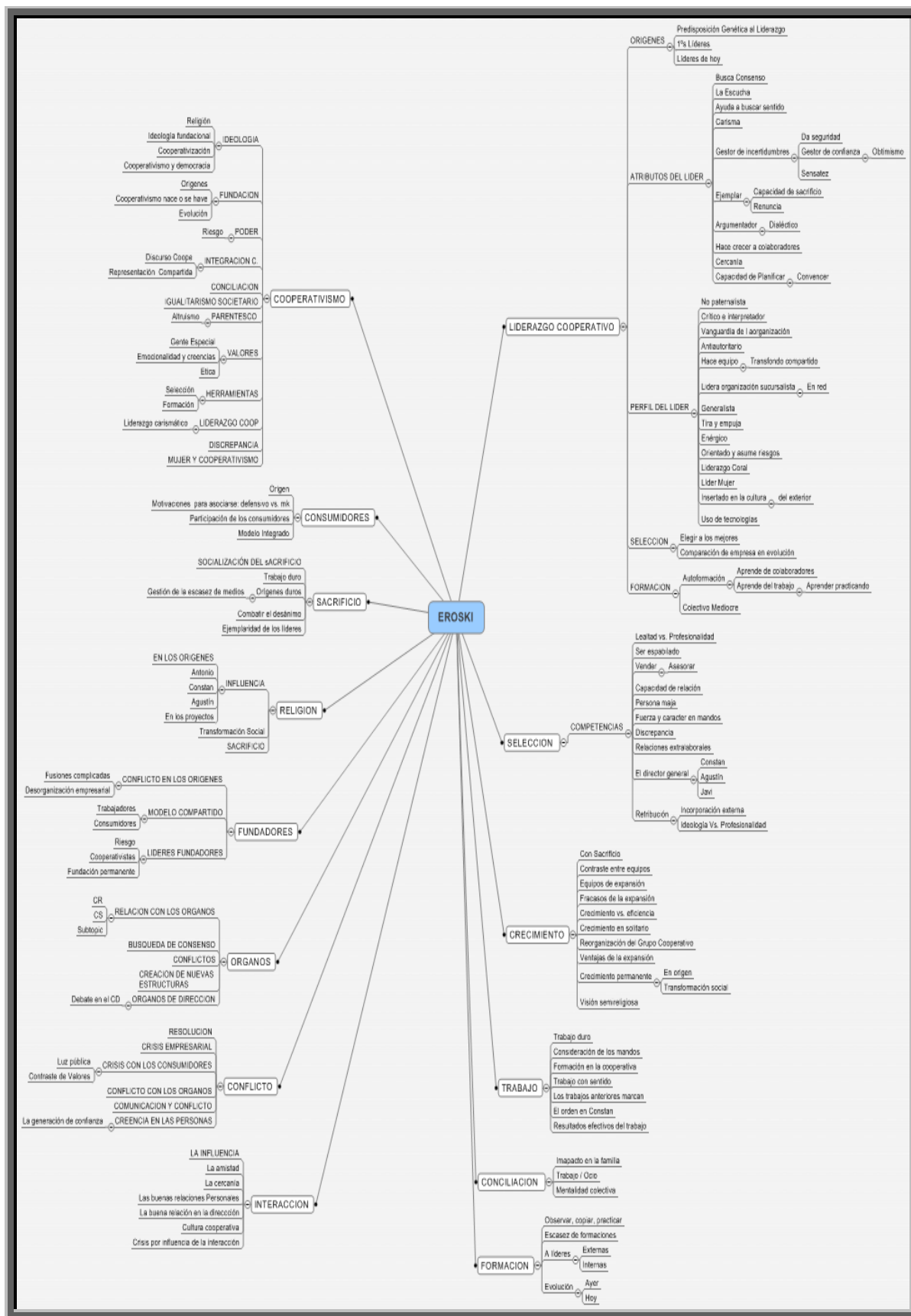
Campo temático	Antonio	Orden	Constan	Orden	Agustín	Orden	Cantidad
Liderazgo	47	1	30	1	30	1	107
Cooperativa	20	2	28	2	24	2	72
Selección	7	14	17	3	14	4	38
Expansión	11	7	14	5	8	11	33
Personal	9	9	3	33	19	3	31
Religión	20	3	2	40	8	13	30
Conflicto	18	4	6	19	5	25	29
Interacción	11	6	7	11	9	9	27
Formación	4	30	6	22	14	5	24
Referente	4	31	12	8	7	15	23
Origen	4	39	17	4		52	21
Consumidores	9	11	12	7		54	21
Trabajo	3	43	7	14	9	10	19
Sacrificio	14	5	1	53	1	49	16
Estudios	2	51	2	48	10	6	14
Perfil	1	62	13	6		53	14
Libros	9	10	1	54	4	36	14
CD		64		75	10	7	10
Escasez	10	8		60		73	10

Fuente de Elaboración propia: Categorías que se tratan en más de 10 ocasiones.

Tras la selección numérica de categorías desarrollamos un mapa conceptual en el que, mediante una segunda agrupación, incorporamos en cada una las categorías seleccionadas todos los campos temáticos que habíamos identificado, para poder visualizar gráficamente la interrelación entre las categorías. Aportamos el mapa general con las categorías clave seleccionadas y sus correspondientes subcategorías. Se puede apreciar cómo estas últimas aparecen en varias de las categorías claves. La expresión gráfica de este esquema nos permitió observar la interdependencia de las categorías y planificar el análisis de las mismas, no de manera aislada sino como nos apuntaba Lotman, de manera holística, como un texto interrelacionado con otros textos, conformando un entretejido de textos.

3. METODOLOGÍA

Figura 6: Relación entre las diferentes categorías de estudio seleccionadas



Fuente de elaboración propia: Relación de categorías de estudio seleccionadas

3. METODOLOGÍA

3.2.2. Recopilación de la información de las entrevistas semiestructuradas

Hemos registrado en grabación los relatos biográficos de diez (10) personas que asistían como narradores de su experiencia personal en Eroski, con ocasión del Programa de Educación Cooperativa realizado en el 2008 con todos los directivos y gestores de Eroski. Son 16 horas 11 minutos de grabación a 10 mandos en 10 sesiones.

Tabla 8: Listado de Informantes (2008)

Nº	Sexo	Edad	Años en Eroski	Puesto en la organización	Duración
1	M	50	30	Técnico de Consumo	1 h,46'
2	M	50	20	Jefe de Área de Hipermercado	1 h, 44'
3	F	48	20	Jefe de Área de Hipermercado	1 h, 32'
4	F	64	30	Directivo	1 h, 29'
5	M	52	20	Técnico de mantenimiento	1 h, 34'
6	F	65	35	Mando del almacén	1 h
7	M	65	30	Ex gerente de Hipermercado (jubilada)	1 h, 30'
8	F	58	30	Técnico Comercial	1 h, 25'
9	M	51	20	Jefe de Personal de Sede	2 h, 20'
10	F	45	19	Jefe de Personal de Sede	1 h, 21'

Fuente: elaboración propia. Entrevistas realizadas a informantes entre mayo de 2008 a julio de 2010

3.2.2.1. La entrevista individual semiestructurada por escrito

En el transcurso del análisis de la información que emanaba de las entrevistas semiestructuradas, comprobamos que existían coincidencias de enfoque y valoración entre los entrevistados respecto a la opinión sobre el liderazgo, la concepción del trabajo, las estrategias empresariales. Pensábamos que respondían a un perfil similar correspondiente a una época concreta de la organización. Decidimos contrastar esta información con otra procedente de perfiles y épocas diferentes. Hicimos una primera selección de 150 candidatos a entrevistar. Los criterios para seleccionar los perfiles fueron:

- que trabajaran en niveles diferentes de la organización,
- que el número de candidatos por cada nivel profesional fuera proporcional a la distribución de la plantilla: 5% entre directivos y gestores, 20% de mandos, 40% de técnicos y 45% entre el personal operativo,
- además que la edad en la organización estuviera comprendida entre los periodos: más de 25 años, entre 15 y 20, entre 5 y 15 y menos de 5 años.

3. METODOLOGÍA

Tabla 9: Listado de Informantes (2012)

nº Informante	Edad	Años en Eroski	Puesto
1	47	22	Directivo
2	52	27	Directivo
3	50	5	Profesional
4	20	4	Profesional
5	39	11	Gestor
6	37	13	Manejo
7	38	12	Técnico
8	31	18	Técnico
9	30	33	Técnico
10	33	5	Manejo
11		10	Técnico
12	20	10	Técnico
13	52	22	Responsable
14	30	5	Gestor

Fuente: Elaboración propia. 2012

Se les envió un correo electrónico a los que disponían de dirección o una carta por correo interno a los que no la disponían, explicándoles el motivo de la carta y solicitándoles que nos hicieran un relato personal de su experiencia en Eroski con la intención de confeccionar una historia de Eroski con opiniones y puntos de vista variados. Se les dio la posibilidad de responder en el formato que quisieran y narrar la experiencia que desearan. Se les añadía además un guión de posibles temas que pudieran relatar. Se les dio un plazo de tres meses y respondieron 14 personas. Algunas de ellas nos pidieron guardar su anonimato. Desde nuestro punto de vista consideramos que la respuesta fue escasa. No conocíamos a la mayoría de los candidatos y suponemos que les sorprendería recibir una carta con esta petición. Algunos pocos confirmaron haber recibido la petición y se comprometieron a responderla, pero finalmente no lo hicieron.

Apéndice 8: Carta y cuestionario guía para informantes Grupo 3 - 2012

Con la información recibida procedimos a elaborar un tercer documento de entrevistas denominado “Entrevistas Grupo 3, año 2012”. Clasificamos la información en categorías de manera similar a las realizadas en entrevistas anteriores. Este material sirvió de contraste y complemento en el desarrollo de las categorías seleccionadas para esta tesis.

Apéndice 9: Entrevistas Grupo 3 – 2012

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1. HITOS EMPRESARIALES Y SOCIETARIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA HISTORIA DE EROSKI

Iuri Lotman (1996), nos advertía de la tendencia heurística de algunos investigadores al estudiar un fenómeno que atienden a la regla de empezar primero describiendo lo observado a simple vista, los actos y comportamientos, para pasar posteriormente a registrar a lo escuchado y leído (los sistemas modelizantes primarios) y, terminar finalmente interpretando y explicando los fenómenos más complejos como el arte, la música o la literatura (los sistemas modelizantes secundarios). En este capítulo hemos de determinar si el fenómeno Eroski, analizado desde un enfoque semiótico, se le puede definir como una cultura. El método que hemos utilizado será el propuesto por Lotman. Hemos observado la organización desde una perspectiva holística, como un todo integrado en el que las diferentes unidades informativas, signos, rasgos y elementos que lo conforman están interaccionados y son interdependientes.

A través de una “*descripción densa*” (Geertz, 2000: 27) hemos profundizado sobre aquellos aspectos, características, comportamientos o actitudes que se reproducen en Eroski y que desde nuestro punto de vista, configuran un complejo marco de interacciones que le hacen mostrarse como distinto respecto a otro tipo de organizaciones similares. Hemos analizado el fenómeno de la autodeclarada “*cultura Eroski*” a través de los signos y “*textos entretejidos*”, como un continuum semiótico en permanente interacción unos con otros, y en constante dinamismo, tal como propone en el autor de la Semiosfera: “*La cultura en su totalidad puede ser considerada como un texto. Pero es extraordinariamente importante subrayar que un texto complejamente organizado que se descompone en una jerarquía de textos en los textos y que forma complejas entretejaduras de textos. Puesto que la propia palabra texto encierra en su etimología el significado de entretejadura, podemos decir que mediante esta interpretación le devolvemos al concepto texto su significado inicial.*” (Lotman, 1996: 109). Hemos analizado el fenómeno Eroski como un fenómeno “*semiosférico*” en las que el todo no es la suma de sus partes sino la interdependencia entre ellas.

El punto uno de este capítulo corresponde a la descripción de los hitos más relevantes de la trayectoria empresarial de Eroski. El análisis heurístico de este apartado nos ha permitido tener una visión general de esta organización y de las estrategias utilizadas para adaptarse a un mercado crecimiento constante. Además nos ha servido como material de referencia y de consulta permanente para poder en la elaboración de los capítulos sucesivos.

En el segundo punto hemos realizado una descripción densa y en profundidad de la evolución de las estructuras societarias e ideológicas de esta organización, condicionadas por las estrategias empresariales que se definían en cada época.

En el tercer punto hemos analizado la “*cultura Eroski*” no como un fenómeno estanco o una foto fija de un momento de su historia. Mediante el análisis en profundidad de cada uno de los signos seleccionados hemos expuesto como han ido evolucionando y participando en la construcción del actual Eroski. Hemos descrito como se utilizan las herramientas de socialización y enculturación: la inserción, la formación, los proyectos sociales; Hemos realizado una interpretación particular de lo que el semiótico ruso denominaba “*condensadores semióticos*” (Lotman, 2003: 1): los símbolos, los rituales y los mitos. Y finalmente, hemos

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

analizado el papel del liderazgo de los líderes y los mandos como impulsores y garantes de lo que esta organización autodenomina “*cultura Eroski*”.

Con el desarrollo de este amplio capítulo hemos tratado de demostrar cómo Eroski ha ido adaptando y modificando sus actos, comportamientos, estructuras, instituciones, ideología cooperativa y rasgos más identitarios a medida que ha ido implantando su estrategia empresarial, tratando de salvaguardar con grandes dificultades el modelo socioempresarial cooperativo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.1. Eroski: historia de un proyecto empresarial cooperativo inacabado. De la expansión a la contracción.

En este capítulo hemos descrito la evolución y crecimiento de Eroski. Esta historia reconstruida constituye también parte de la experiencia particular de un importante número de personas que se iniciaron profesionalmente en Eroski que también fueron creciendo y desarrollándose al mismo ritmo que la empresa analizada. Hemos realizado este análisis evolutivo abordando los aspectos más empresariales de la organización, sin renunciar a interrelacionarlos con otros temas que constituyen la centralidad de otras categorías y que, como expresa Lotman, son elementos interdependientes y necesarios para la existencia de la “*semiosfera Eroski*”.

Para la construcción de la historia de Eroski hemos utilizado documentos oficiales de la cooperativa, descripciones, declaraciones de los entrevistados y la experiencia del investigador como socio de esta empresa desde 1986. En este capítulo hacemos un recorrido cronológico de la historia de Eroski desde su fundación en 1969 hasta las fechas más próximas a la finalización de esta tesis (31 de Enero de 2013, fecha del último cierre del ejercicio económico). Hemos dividido la historia en 5 periodos. De cada fase hemos recogido los hitos⁷⁹, que a nuestro entender, son los más importantes en cada uno de los años de esa fase, porque nos han servido de referencia o enlace histórico cuando hemos tratado otras categorías en los capítulos sucesivos. Y aunque el recorrido histórico es diacrónico (se inicia en 1969 y culmina en el 2013), en las descripciones de cada fase no seguimos un esquema lineal de análisis sino que realizamos la descripción por temas y regresamos o recuperamos momentos ya tratados para poder interaccionar las diferentes categorías que conforman la semiosfera Eroski.

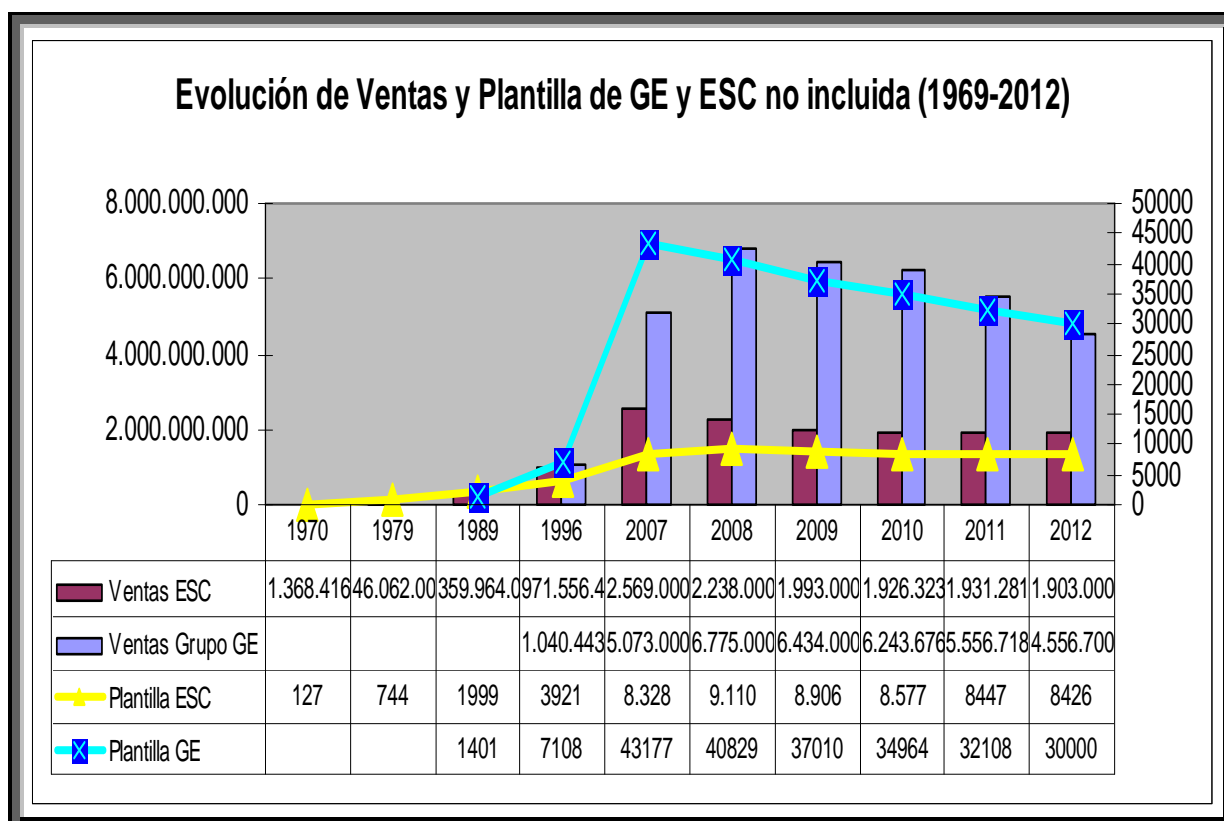
Desde su constitución como cooperativa de consumo, fruto de la fusión de las 7 pequeñas cooperativas, Eroski es una empresa en continuo desarrollo. Su estrategia de crecimiento y expansión le acompaña en la mayor parte de su historia, como se observa en el gráfico 1. A la década comprendida entre 1989- 2009 se le denomina formal y públicamente como el periodo de “*la estrategia de crecimiento y expansión*”. Y así aparece descrito en sus diferentes Planes Estratégicos. A partir de 2008 con la crisis económica mundial, Eroski entra en un periodo de recesión que le obliga cambiar la estrategia de crecimiento por una estrategia que denomina de “*resistencia y transformación*” en la que su finalidad principal es, como veremos desarrollado en el apartado final de este capítulo, reestructurar la organización hasta que consiga su rentabilidad económica y financiera y prepararla para cuando finalice esta crisis. En el gráfico 1 se observa el efecto del fuerte crecimiento con la creación del Grupo Eroski en la década 1996-2007 y la rápida recesión en el periodo entre 2008-2012.

En el último quinquenio las ventas y la plantilla de ESC han sufrido un retroceso proporcionalmente mucho menor si lo comparamos con los datos del conjunto del GE. Como se puede apreciar en el gráfico 1, los mayores decrementos de ventas y recortes de plantilla se han producido en las sociedades participadas.

⁷⁹ Estos hitos los encontrará el lector al final de cada una de las fases que hemos definido. Se puede iniciar la lectura de cada fase siguiendo el orden aquí establecido o empezando por los hitos de cada año, logrando una visión general de cada periodo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Gráfico 1: Evolución de ventas y plantilla de ESC y GE por separado⁸⁰ (1969-2012)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1969-2012

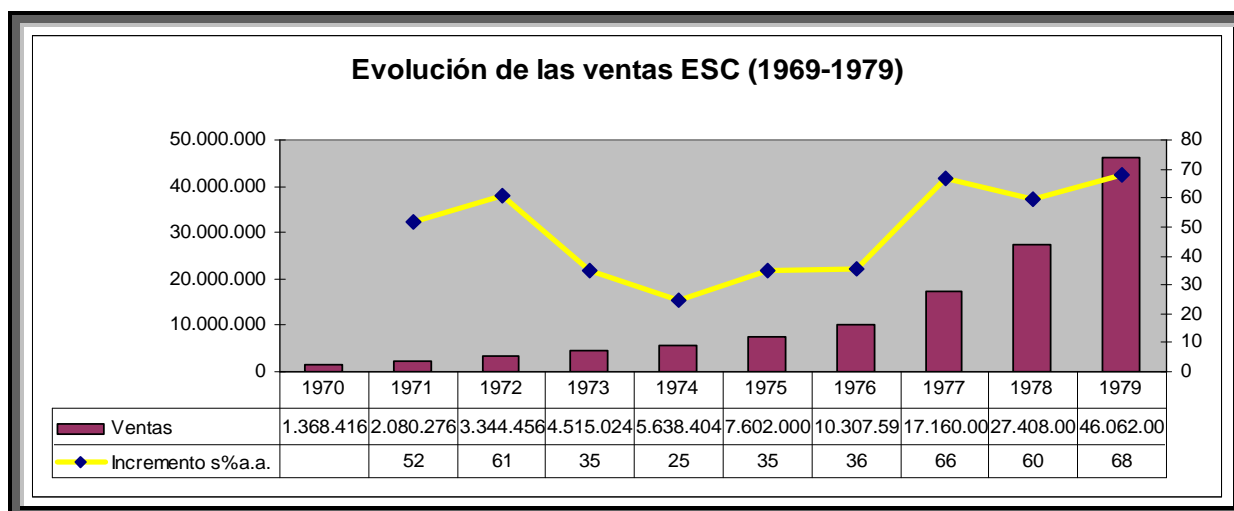
⁸⁰ Los datos que aportamos en las gráficas se refieren a las cifras de Eroski S. Coop (ESC) y Grupo Eroski (GE) por separado. Cuando aparece el término “no incluidas” se refiere a que en los datos correspondientes a GE no se incluyen los de ESC. Los presentamos por separado para que se pueda apreciar la evolución de cada uno de ellos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.1.1. Fundación y primeros pasos (1969 – 1979)

La década 69 /79 fue una época de fuerte crecimiento de la red comercial y de la empresa en general sobre todo al inicio y final de la misma. Las ventas de la cooperativa pasaron de 1.368.416 € en 1970 a 46.062.000€ en 1979, con años de incrementos de hasta el 68% respecto al año anterior (a.a.)⁸¹.

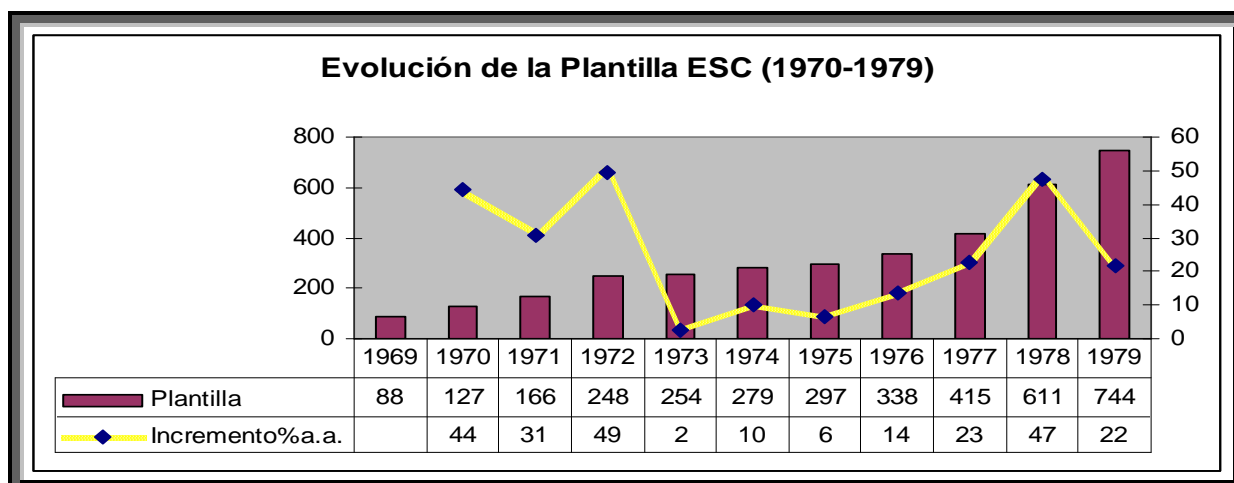
Gráfico 2: Evolución de ventas ESC (1969-1979)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1970-1980.

La plantilla también creció de manera importante, de 88 socios en el año 1969 a 744 en el año 1979, con incrementos cercanos al 50% en los años 1972 y 1978. Los crecimientos porcentuales de ventas son superiores a los de plantilla. Con el paso de los años se mejoraron las productividades personas / ventas a costa de un crecimiento menor de las plantillas respecto al incremento del negocio.

Gráfico 3: Evolución de la plantilla de ESC (1970-1979)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1970-1980.

⁸¹ Las siglas (a.a) corresponden a las palabras “año anterior”, indicador habitualmente utilizado por el sector de la distribución que compara los ratios de un año respecto al del año anterior.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La causa o causas que motivaron estos fuertes crecimientos los encontramos en razones fundamentalmente de tipo económico. Los fuertes incrementos de un año a otro tienen que ver más por la incorporación o suma de nuevas cooperativas que por lo que en el lenguaje de Eroski se conoce por crecimiento orgánico⁸². Algunas de las cooperativas de consumidores que no participaron inicialmente en la fusión se fueron incorporando, por goteo, en el primer decenio, incrementando las cifras de ventas y plantilla de manera exponencial. De esta forma, la Asociación de Consumidores de Santutxu se incorporó en 1970; sus locales se utilizaron como primer almacén de la cooperativa. En 1971 lo hicieron las cooperativas de Elgoibar, Azpeitia, Elorrio y Legazpia. En 1972 la cooperativa Guzi Ona de Villabona se sumó a Eroski con 43 trabajadores en su plantilla. Por crecimiento orgánico, en la red ya existente, en 1972 se abrió una tienda de 3.000 metros en Txantrea (Pamplona) y en 1973 se abrieron también en Pamplona la tienda de San Juan con 700 m² de sala de ventas y se remodeló la de Gernika (Bizkaia) con 1.200 m².

Otro de los motivos que contribuyeron al fuerte crecimiento de Eroski en esta década fue el propio empuje de la economía española. En aquella época se iniciaron los planes de Desarrollo del “Tardofranquismo⁸³”. Fue una época de creación de empleo y riqueza. Aparecieron los primeros síntomas de una incipiente sociedad de consumo, la aparición del Seiscientos, las salidas masivas de vacaciones a la costa, etc.

El periodo comprendido entre la muerte de Franco⁸⁴ (1975) y el primer quinquenio de los años 80, estuvo caracterizado por una elevada inflación. De 1970 a 1976 la inflación había subido más de 20 puntos porcentuales. La crisis económica hacía mella en las familias, los índices de precios al consumo marcaban records históricos. Esta tendencia al alza también contribuía de manera indirecta a la mejora de los resultados en el sector de la distribución. Las subidas interanuales de hasta un 10% en el año 76, suponían crecimientos importantes en la facturación de las empresas de distribución, realizando la misma actividad.

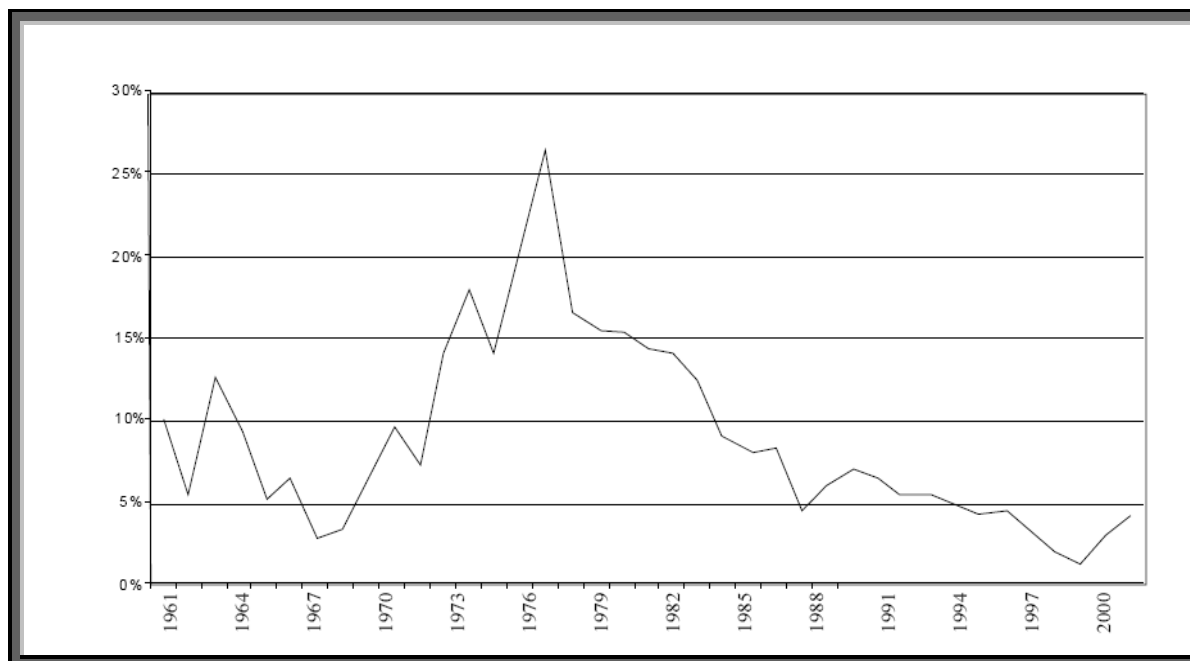
⁸² En Eroski se entiende por crecimiento orgánico el resultado de la propia evolución de la organización dentro de los parámetros cooperativos, bien por ampliación de los establecimientos o por creación de nuevos. La fusión, compra o adquisición de establecimientos o sociedades no se considera crecimiento orgánico.

⁸³ “(...) El Plan de Estabilización de 1959 simbolizó el fin de la autarquía y el inicio del desarrollismo. Los tecnócratas del Opus Dei, liderados por López Rodó encabezaron este proyecto de modernización económica y social a través de una reducción del intervencionismo, el déficit público y los obstáculos a la entrada de mercancías del exterior. Entre las medidas que se implantaron se encontraron la liberalización de los precios, la liberalización de las inversiones extranjeras, favorecidas por la devaluación de la peseta, la mano de obra barata o las facilidades fiscales.

⁸⁴ Francisco Franco, Jefe del Estado que accedió al poder mediante un golpe de estado y se mantuvo en él durante 40 años, falleció de muerte natural el 20 de Noviembre de 1975.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Gráfico 4: Evolución de la tasa de Inflación en España (1961-2000)



Fuente: Evolución de la Inflación en España de Ariño, M.A. y Canela, M.A..., (2002)

Con la creación de Eroski, como resultado de la fusión de las siete cooperativas de consumo, la nueva dirección propone la ruptura de uno de los paradigmas más significativos del tradicional modelo de las cooperativas de consumo: la eliminación del retorno cooperativo a los socios consumidores⁸⁵ por el que cada socio recibía una cantidad de dinero al finalizar el ejercicio económico, en base a los consumos realizados. En aquellos primeros años de fuertes necesidades, los retornos a los socios contribuían a aumentar la dificultad para conseguir la rentabilidad de las cooperativas fusionadas. La medida de eliminar los retornos en un principio generó cierta polémica. En opinión de Canelo, se demostró eficaz a medio plazo y contribuyó también a mejorar los niveles de facturación de la cooperativa:” *La concepción que se tenía sobre el retorno al consumidor era el de devolución. De manera que a final del año, una vez cerradas las cuentas, y en función de los consumos que cada socio había realizado, se le debía retornar un porcentaje respecto al importe de esas compras. Desde el primer momento, nosotros percibimos que esta fórmula no se podía mantener por razones objetivas de descapitalización de la empresa. Teníamos el convencimiento que la eliminación del retorno a la larga se iba a demostrar acertada. Como razón objetiva alegábamos que, para devolver algo, primero se lo teníamos que cobrar. Y además, mantener la gestión de todo el sistema de retornos tenía un coste administrativo que lógicamente se le repercutía al socio. Se le tenía que devolver, al final del año el dinero que se le había pedido desde el primer día del año sin pagarle ningún interés. Desde una perspectiva del interés del consumidor, era mucho mejor darle el retorno*

⁸⁵ Recordemos que el derecho a los retornos de los socios ya se recogía en los estatutos de la primera cooperativa de Rochdale, como vimos en el capítulo 2.4.1.4. de esta tesis. La eliminación de los retornos de los consumidores en ESC supuso, además el punto de inflexión en el cambio de estrategia consumerista en la cooperativa al pasar de la defensa del consumidor como socio individual al consumidor como entidad genérica, de beneficiarse el socio a nivel particular a beneficiarse de manera colectiva. Esta idea la veremos desarrollada en el capítulo 4.1.2.1 al hablar de la “Fundación y los primeros años de Eroski”.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

en el precio. Y sin embargo se debería vincular el concepto de retorno al de participación del trabajo. Esto supondría incorporar el retorno a los que contribuían con su trabajo en la cooperativa o sea a los trabajadores. El cambio era profundo.” (Hernando, 2009:25).

Las cooperativas fusionadas tenían que ceder todo su patrimonio a la nueva cooperativa constituida, pero cada una de ellas arrastraba unas pérdidas económicas que sólo salieron a la luz dos años después, cuando se hizo una auditoría interna y apareció un descubierto de 3.000.000€ (50 millones de pesetas a valor de 1971). Si semejantes datos se hubieran conocido en el mismo momento de la fusión, las entidades financieras (en este caso Caja laboral) que respaldaron el proyecto, hubieran puesto más dificultades para avalarlo. Cancelo lo narra de la siguiente forma: *“En la primera auditoría que se hace, aparece un desfase en el balance de 50 millones de pesetas. ¿Fruto de qué? Pues fíjate, otra vez, de la ignorancia. Está en la base de la configuración del proyecto, porque no habíamos hecho auditoría previa a la fusión, ¿Qué hubiera pasado si se hubieran hecho auditorías previas?: que nos habrían rechazado el proyecto.”* (Hernando, 2009: 27). Caja Laboral era una de las entidades que más interés tenía en la fusión de las cooperativas, baste recordar que 5 de las 7 cooperativas fusionadas pertenecían al entorno cooperativo de esta entidad bancaria.

La restauración de los viejos centros, junto a la creación de otros nuevos, requería de unos recursos financieros que la nueva cooperativa no disponía. En opinión de Cancelo el apoyo de Caja laboral en esta fase fue decisivo: *“Caja Laboral es el único apoyo financiero que tenemos, y a Caja Laboral le pedimos el dinero que vamos a necesitar durante un año, y generalmente nos acepta el planteamiento crediticio que le proponemos, pero a los seis meses o antes hemos agotado todos los recursos, y estamos con un déficit en cuenta corriente, que hace que la tensión sea extrema. Entonces se consigue que Caja Laboral acepte comprar los inmovilizados fijos que bloquean la rentabilidad de nuestro desarrollo, porque era la única alternativa que tenía Eroski para poder realizar operaciones crediticias. Entonces ser socio de Eroski para ellos, (Caja Laboral), era importante, también porque tenían vocación de ayudar al desarrollo de Eroski.”* (Hernando, 2009: 35).

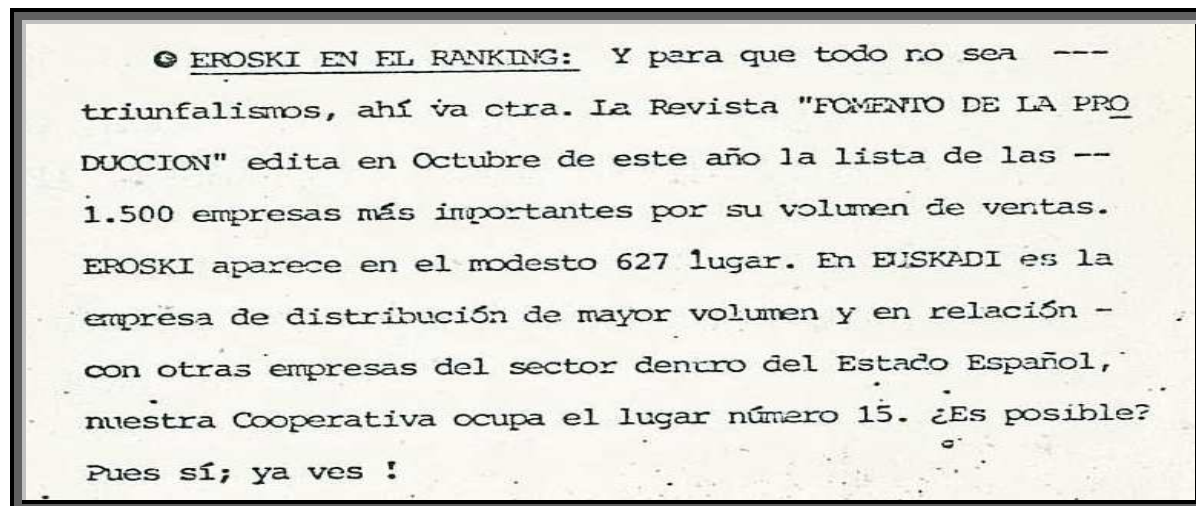
El apoyo de algunos proveedores, según Cancelo, también fue significativo y ayudó en estos primeros años a mejorar la gestión y la propia cuenta de explotación: *“El proyecto era durísimo. Tan duro, que la preocupación principal que yo tenía en aquellos años, ya en Amorebieta, era cómo pagar las letras del crédito. Me llamaban de Caja Laboral para decirme que debíamos devolver las letras, que no las podían retener un día más. Y la situación era muy angustiosa. Esto me llevaba a que tuviera que llamar yo, personalmente a los proveedores para decirles: mira habéis acertado apostando por este proyecto, pero ahora tenéis que ayudar. Hay que esperar para cobrar. Y recuerdo actitudes geniales que no había visto en mi vida, pero de grandes empresas como Nestlé y otras que aceptaron alargar los periodos de pago, y otras que al contrario, no se portaron de esa manera y desaparecieron de la gama de productos de Eroski.”* (Hernando, 2009: 26).

Era una época de fuertes crecimientos en la facturación del negocio y también, por primera vez, de construcción de nuevas infraestructuras. Se modernizaron las tiendas obsoletas de las cooperativas que se adhirieron al proyecto Eroski, y se desarrolló una nueva logística con varias plataformas que daban servicio al nuevo negocio sucursalista que se estaba creando. En 1976 Eroski se encontraba entre las primeras

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

cadena de distribución del País Vasco pero muy alejada de los puestos de cabeza a nivel nacional e internacional. Con un mensaje de "cal y otro de arena", el Boletín de Información Interno (BII) de Eroski presentaba estos datos a sus socios, apelando a la humildad y promoviendo el alejamiento de posturas triunfalistas:

Reprografía 1: Ranking de Eroski en España y en el sector de la distribución (1976)



Fuente: Boletín de Información Interno (BII) de Eroski (1976. nº 5: 15)

En seis años Eroski se había convertido en la mayor empresa de Distribución del País Vasco fruto sobre todo de la incorporación por fusión de un gran número de cooperativas pequeñas. Eran momentos de intensa actividad, de trabajo duro y de fuertes sacrificios, años de entrega e ilusión, de crear un proyecto, en palabras de sus protagonistas, no sin descabros o contingencias que entorpecían la marcha del negocio. El ejercicio de 1975, que coincidió con la muerte de Franco, ha quedado grabado en el recuerdo de los más antiguos y en la memoria colectiva como el de "annus horribilis" de Eroski o el año de las catástrofes. En el discurso de la Asamblea General de compromisarios de 1976 se decía: "El año 1975 quedará marcado en la historia de Eroski por la fuerte incidencia que los elementos de la naturaleza han tenido en el desarrollo del mismo. Fue primero el incendio de la tienda de Mondragón, continuaron las inundaciones de las tiendas de Amorebieta y Gernika, para concluir, ya casi finalizado el ejercicio, con el derrumbamiento del almacén central a causa de la nieve en la fatídica fecha del día 26 de Enero. Estos acontecimientos ponen a prueba la capacidad de Eroski, que ha sabido sobreponerse a la desgracia para superar los momentos más difíciles. La acción colectiva y solidaria es capaz de los mayores logros." (Documento interno leído en la Asamblea General de Eroski de 1975). Las fuertes cargas físicas y los extensos horarios de trabajo, fueron construyendo en el imaginario colectivo una épica de esfuerzo, sacrificio y autoexigencia⁸⁶.

Sobre la organización del trabajo, las plantillas, heredadas de las antiguas cooperativas, tenían que adaptarse rápidamente al nuevo modelo de establecimiento que se estaba creando, de mayor tamaño, más moderno y con los nuevos compañeros de las cooperativas que se iban integrando en el proyecto Eroski. La fusión de la cooperativa Guzi Ona de Villabona en 1972, incrementó un 49% la plantilla total de

⁸⁶ Estos acontecimientos los desarrollaremos en profundidad cuando tratemos el capítulo 4.3.1.1. sobre "los mitos de Eroski" al hablar de "La épica del trabajo: dureza, esfuerzo y sacrificio".

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Eroski. Entre 1971 y 72 se incrementó un 51% la plantilla con las cooperativas de Elgoibar, Azpeitia, Elorrio, Legazpi y Guzi Ona de Villabona (43 personas). Esta modalidad de fusiones sacó a relucir algunas dificultades en la gestión y organización de Eroski con repercusiones en su rentabilidad económica. Las condiciones laborales de cada una de las cooperativas que se incorporaba eran diferentes: en retribuciones, en la clasificación de puestos, en las responsabilidades, en los calendarios laborales, en los días de libranzas, etc. Cancelo, director general en aquel periodo describía la problemática de las diferencias retributivas que cada cooperativa aportaba: *“Y cuando se elabora la normativa laboral descubro la diferencia de retribución entre cooperativas. Claro es una amalgama de proyectos. Las diferencias de retribuciones para el mismo puesto de trabajo iban de uno a dos (el doble) y claro, ¿cómo se resuelve ese conflicto? Poniendo a las del nivel uno el nivel dos de retribución. Con lo que habíamos dicho que íbamos a ganar, en eficiencia, en disminuir costos, etc. No había otra alternativa.”* (Hernando, 2009: 22).

La adaptación de cada una de las plantillas al nuevo modelo organizativo que se estaba creando, se agravaba por la escasa práctica existente en el sector de distribución en la impartición de formación y preparación de los equipos. Se trataba de homologar hábitos y prácticas de actuación. Cancelo lo identificaba como la creación de una nueva cultura: *“(…) y claro luego, por otra parte, estaban los hábitos que cada uno traía de su cooperativa; entonces había que darle la vuelta, había que ir creando una cultura, que no era la suma de culturas, sino que era una cultura nueva.”* (Hernando, 2009: 23).

El negocio sucursalista que se estaba construyendo sustentaba su estrategia en la creación de establecimientos repartidos por toda la geografía del País Vasco y Navarra. Las condiciones geográficas de las zonas más al norte de la Península, con valles a los que se accedía por sinuosos puertos de montaña con deficientes carreteras y los precarios sistemas de comunicación de la época, eran una clara dificultad para la organización interna y la interconexión entre los servicios centrales de las oficinas y los almacenes con las tiendas. La manera de resolverlo pasaba por la implantación de un modelo de gestión con más autonomía de las tiendas y con menos poder centralizador de la Sede⁸⁷. Esto se ponía de manifiesto, sobre todo, en aquellas tiendas más alejadas de las oficinas centrales.

La propuesta organizativa en estos centros era conseguir que cada una de ellas funcionara como un negocio propio, pero sin serlo. La Dirección de la cooperativa en uno de los informes anuales de la época, proponía: *“en una palabra, cada centro se convierte en una pequeña empresa con su cuenta de explotación en particular.”* (Asamblea General de socios. Informe de la Dirección, 1973). Y más adelante en la memoria de 1976 se declaraba: *“Existen dos formas de ser eficaz: O bien con una fuerte Dirección Centralizada, o bien funcionando con una descentralización y autonomía en las decisiones. Nosotros elegimos el segundo camino”*⁸⁸. (Memoria Eroski 1976: 3).

⁸⁷ Sede es el nombre que se le da a las oficinas centrales de Eroski, ubicadas en la localidad de Elorrio. En la jerga interna también se denominaba “la Central”, refiriéndose tanto a las oficinas como a la Plataforma de Mercancías Generales (PMG) que en las tiendas también era conocido por “la Plataforma.” o “el Almacén”.

⁸⁸ Veremos en este mismo capítulo, al hablar del “Periodo 1997-2007” como esta estrategia se abandona por una fuerte centralización para consolidar el Grupo Eroski y vuelve a retomarse en el “Periodo 2007-2012 con un discurso que promueve la autonomía de gestión de los centros, que se denomina con el nombre de “tienda franquiciada”.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La figura del gestor o mando de estos establecimientos semiautónomos era un perfil que requería una “*pócima especial*” con una dosis de confianza, credibilidad y empuje, acompañada de una personalidad decidida y con una alta capacidad de trabajo. Se requería una confianza mutua entre la dirección y el mando de las tiendas para que se pudiera gestionar un negocio desde la distancia. Se necesitaba credibilidad en el mando por parte de unos equipos que veían a éste como el representante de la dirección en su centro. El modelo de liderazgo era más carismático⁸⁹ que técnico, unos líderes que “*empujaran*”⁹⁰ a los equipos a trabajar duro, en un sistema en el que no se pagaban horas extras, pero que a la vez debía cuidar y atender a su equipo compuesto por compañeros y socios.

El año 1979 se cierra con una fuerte crisis económica de origen industrial a nivel mundial que, según las publicaciones internas de aquella época, bien pudiera recordarnos a la actual crisis económica mundial iniciada en el 2007. Las causas fueron diferentes, en la España de los años 70 y 80 del siglo XX nos encontrábamos en pleno periodo de expansión en España a pesar del cierre de empresas y del incremento de las tasas de paro. Existía un cierto grado de optimismo social en aquellos primeros años de la Transición⁹¹ democrática que se traducía en una euforia consumidora que favoreció al sector de la distribución. Las sucesivas crisis económicas no han impedido a Eroski seguir creciendo y desarrollando su estrategia de expansión, si exceptuamos la ya nombrada del 2007⁹². A pesar de la crisis externa del año 1979, los mensajes de la Dirección a sus equipos, a través de los soportes internos, se traducían en llamadas a la actitud responsable individual, a la participación y a la contribución de todos para adaptarse a las nuevas situaciones que se avecinaban. Mensajes muy similares a los que se lanzan en la actualidad ante los cambios organizativos y empresariales que la actual crisis económica (2007-...) está generando en la cooperativa. Por su valor histórico aportamos este documento gráfico en su totalidad:

⁸⁹ Al Desarrollar el modelo de “*liderazgo y su influencia en el impulso de la cultura*” (capítulo 6.6.1.) observaremos el papel de la figura del líder carismático en estas primeras fases de la constitución de Eroski.

⁹⁰ Empujar: expresión utilizada por Dacosta al referirse a una de las cualidades del líder Eroski (Cap 4.4.2.2).

⁹¹ Se denomina Transición democrática al periodo posterior a la muerte de Franco (1975) que se caracterizó por la sucesión de una serie de pactos y acuerdos entre los diferentes partidos, ilegales hasta la fecha, hasta conseguir un periodo de estabilidad y alternancia en el poder.

⁹² En agosto de 2007 aparecieron los primeros síntomas de la crisis económica en USA debido a las denominadas hipotecas Subprime. En Mayo de ese mismo año Eroski firmó la compra de Caprabo, cadena de supermercados de Cataluña, de origen familiar y que en el momento de la compra era de mayor tamaño que ESC. Esta compra incrementó el nivel de endeudamiento de Eroski y está contribuyendo a dificultar la salida de la crisis de Eroski como veremos más adelante al tratar el último periodo de este capítulo (Cap. 4.1.1.5).

Reprografía 2: Petición de responsabilidad a los equipos de Eroski (1979)

ACTITUD RESPONSABLE

No sabemos qué es lo que va a pasar en el futuro. Pocas veces en la historia de Euskadi ha podido decirse esto con el mismo grado de veracidad y por tanta gente.

Lo cierto es que el manoseado «catastrofismo» puesto de moda en cada momento por quien se ve afectado por el futuro comienza a mostrarnos su desfachada entidad a niveles estadísticos, que son por lo menos serios y dignos de considerarse.

HECHOS REALES

En 1979 las empresas que suspenderán pagos en el Estado español sumarán, en conjunto, 200.000 millones de pesetas de pasivo; en Guipúzcoa y Vizcaya el nivel de paro rebasará ampliamente el 12%; en Guipúzcoa serán 500 las sociedades que irán a la suspensión de pagos. El Jeque Yamani amenaza con seguir elevando el precio del petróleo a ritmos más rápidos, porque el aumento acelerado de su consumo no se detiene; no es previsible que durante otro diez años los índices de crecimiento del PNB anuales se eleven por encima del 3%, con lo que el comienzo de la reducción del paro existente no se producirá, antes bien aumentará.

Los Gobiernos se encuentran sin soluciones ante esta avalancha de problemas, agravados a nivel del Estado español que, con menos recursos naturales y sin capacidad de proyectar luz sobre tan grave situación, no tiene, o no sabe, o no puede arrostrar un programa coherente de reanimación económica, porque, para empezar, el régimen de contención de la expansión monetaria -recurso último para atajar la profunda prostración económica- ha logrado aún doblegar la inflación.

Esto es cierto y no es catastrofismo. La competencia de cuanto se dice es mera transcripción de situaciones, unas evaluadas con el apoyo de la aritmética y otras por la categoría de los portavoces que en letras de molde se han preocupado de analizar y ofrecer un panorama objetivo de la situación.

APLICANDONOS EL CUENTO

A nosotros, los cooperativistas, nos corresponde tomar nuestras propias decisiones. Vaya por delante que el calificarnos como empresa cooperativa no reporta los anticuerpos suficientes para no vernos afectados por tan acusada crisis. Nos está afectando; porque, además, es imposible que el medio natural en que nos movemos no incida por razones directas o inducidas en nuestros planes y, en últimos término, en la garantía de someter a control los parámetros empresariales que desde hoy están afectando a nuestro futuro.

Existen, sin embargo, en nuestros planes de desarrollo, o largo plazo, los datos suficientes para hacer un diagnóstico positivo sobre hipótesis de partida realizadas con bases críticas menos arduas, menos espesas en su tenor de incertidumbre. Hoy los haríamos seguramente algo menos dinámicos; seguramente protegidos y afectados por el «climax» demoledor que se percibe en todo el mundo.

En Bélgica más del 50% de la pequeña y mediana industria se halla prácticamente en la suspensión de pagos. En Italia explicaba un diario: «O se financia a la industria o Italia se hunde».

Pero en nuestro peculiar sistema hemos escrito el decálogo por el que se establece la norma de revisión y actualización de anticipos y según los progresos realizados no existen problemas, no van a producirse situaciones que comprometan nuestro futuro y su consideración reclama perseverar en la sujeción a la norma y la aplicación sistemática y puntual de cuantos postulados contiene su esquemático articulado.

Y no se diga que «ahí están los planes de desarrollo» que confirman que el crecimiento va a ser sostenido y próspero, porque tales planes y proyectos sólo con medios para «limitar incertidumbres» y «supercerebros» tan reconocidos como Kahn y Wiener en «El Año 2000» afirmaban que mientras la población crecerá en Europa, en 33 años, desde 1967 al año 2000, con una tasa del 0,8% anual, el PNB lo haría en el 4,6. Pero esto no va a ocurrir, porque a los seis años de sacar a la luz tan enjundioso y reconocido libro se produjo la inesperada elevación del coste del petróleo y todas sus hipótesis que no habían tenido en cuenta esta variable, se han venido abajo.

Puede también objetarse que a la solución no se llega sólo por el freno al consumo, limitándolo por los anticipos, sino por el esfuerzo imaginativo y creador que conduce a una mejor organización. A este propósito en la democracia cooperativa todos los niveles pueden participar en mejorar los medios que reduzcan costes y aumentar la productividad por unidad económica consumida. Si no se mejora la situación, debe cargarse al «debe» de todos y cada uno de los cooperativistas el nivel de productividad alcanzado.

Finalmente, abrigamos el temor de que los hombres del sistema rezuman un optimismo irresponsable, porque se ha robustecido, asumido o extendido la idea equivocada de que, pase lo que pase, tras 23 años de éxito ininterrumpido, esta tendencia no puede modificarse. Esto es algo así como retar a un destino incierto para el que vamos a tener que adaptarnos, a la austeridad, al examen de errores y, también, al fracaso, en la medida en que, desde ahora mismo, no adoptemos decisiones que corroboren y demuestren nuestra inequívoca actitud responsable.

Fuente: Revista de Información Interna (Elkarlan, 1979, nº 5: 8)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 10: Hitos de la Fundación y primeros años de Eroski (1969-1979)

1969
El 11 de agosto se constituyó la Cooperativa EROSKI fruto de la fusión de 7 cooperativas.
La Junta Rectora provisional nombró como primer Gerente a Javier Eruozia, miembro de Caja Laboral (CL).
1970
Con el regreso de Eruozia a CL se nombró al nuevo gerente, José Luis Jiménez Arcoena, procedente de la empresa CAMPSA.
Se cambió la denominación de Comercio por la de EROSKI.
Se produjo el cambio de las oficinas centrales de Mondragón a Santutxu.
Se creó la primera Normativa Laboral que homologa las percepciones económicas de los trabajadores procedentes de las diferentes cooperativas.
Se crearon los Comités de Consumidores Locales, procedentes en su mayor parte de las desaparecidas Juntas Rectoras de las cooperativas fusionadas
Se creó la primera revista con el nombre de EROSKI como suplemento del T.O. (Revista editada por Caja Laboral)
1971
Se trasladó el almacén de Santutxu a Amorebieta.
Se inauguró la primera tienda en Navarra en la localidad de Alsasua.
Se fusionaron con EROSKI las cooperativas de Consumo de Azpeitia, Eguibar, Eiomio y Legazpia.
Cesó el gerente Jiménez de Arcoena y fue sustituido por Antonio Cancello.
1972
Se abrieron nuevas tiendas en Txantrea (Famplona), Arduain, Aietxabaleta (Guipuzcoa) y Eitua (Bizkaia).
Se fusionó la Cooperativa Guzúria de Billabona (Guipuzcoa), incorporando a 44 nuevos socios.
Se incrementaron las ventas un 60,6% respecto al año anterior.
EROSKI se asoció a Lagun Aro, Eitua de Prevención y Mutua de Salud
1973
Se propugno desde la dirección la descentralización y mayor autonomía de gestión en los centros
La revista EROSKI se renovó consiguiendo una presentación más acabada.
Se crearon nuevos centros en San Juan de Pamplona y en Gernika.
1974
Se abrieron nuevas tiendas en Bermeo (Bizkaia), Tolosa (Guipuzcoa) y Ibañeta de Eiomio (Bizkaia).
Se repartieron beneficios por primera vez.
Se nombró a Miguel A. Arizkun Director de asistencia a los Comités de Consumidores.
Se pusieron en marcha el Almacén Central, las Oficinas y el Ordenador Central en Eiomio.
1975
Año de desastres naturales. incendio en la tienda de Mondragón, inundaciones en las tiendas de Amorebieta y Gernika y derrumbamiento del Almacén Central a finales del ejercicio (26 de enero de 1976).
Se realizó el primer Plan Estratégico a 5 años.
1976
Se puso en marcha las primeras experiencias de trabajo en equipo.
El 20 de abril, en un tiempo record, se volvió a suministrar mercancía desde el Almacén Central de Eiomio.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Se creó la figura del “socio de cuota” a los Economatos de empresa de Llodio y Amurrio.
Se amplió la representación de los socios de trabajo en el Consejo Rector, se pasa de 2 a 3 miembros.
1977
Se empezó a elaborar el Plan de Gestión implicando a los equipos de los centros.
El Consejo Social, antigua Junta Social de trabajadores, creó comisiones de trabajo interno.
1978
Se acordó en la Asamblea General que los nuevos socios realicen una aportación de ingreso a la cooperativa.
Eroski fue la primera empresa que sacó al mercado productos de marca propia, o “marcas blancas”.
Se constituyó la Escuela del Consumidor.
Por primera vez se financiaron las inversiones de la Cooperativa íntegramente con recursos propios.
1979
Eroski promovió que los temas de consumo se trabajasen en las escuelas y en la universidad.
Se crearon las Comisiones Delegadas de trabajadores.
Se inició el proceso de debate para el cambio de estatutos sociales, que dio pie a la actual estructura societaria.

Fuente: elaboración propia. Recopilado en las Memorias de 1969 -1979

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.1.2. Institucionalización (1980 -1989)

En el final de la década de los años setenta del pasado siglo se inició el proceso de cambio más importante para la estructura societaria de ESC: los trabajadores se incorporaron a los órganos de gobierno como socios. El periodo de los próximos diez años estuvo dedicado a la consolidación del negocio, la sistematización de los procesos y la consolidación de las estructuras societarias y empresariales. En los primeros años de la década la crisis económica generalizada en España se agudizaba en el País Vasco debido a la reestructuración industrial. El paro en la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) alcanzaba cifras en torno al 23% de la población activa.

Tabla 11: Evolución del paro en cifras absolutas en la CAV (1976-1996)

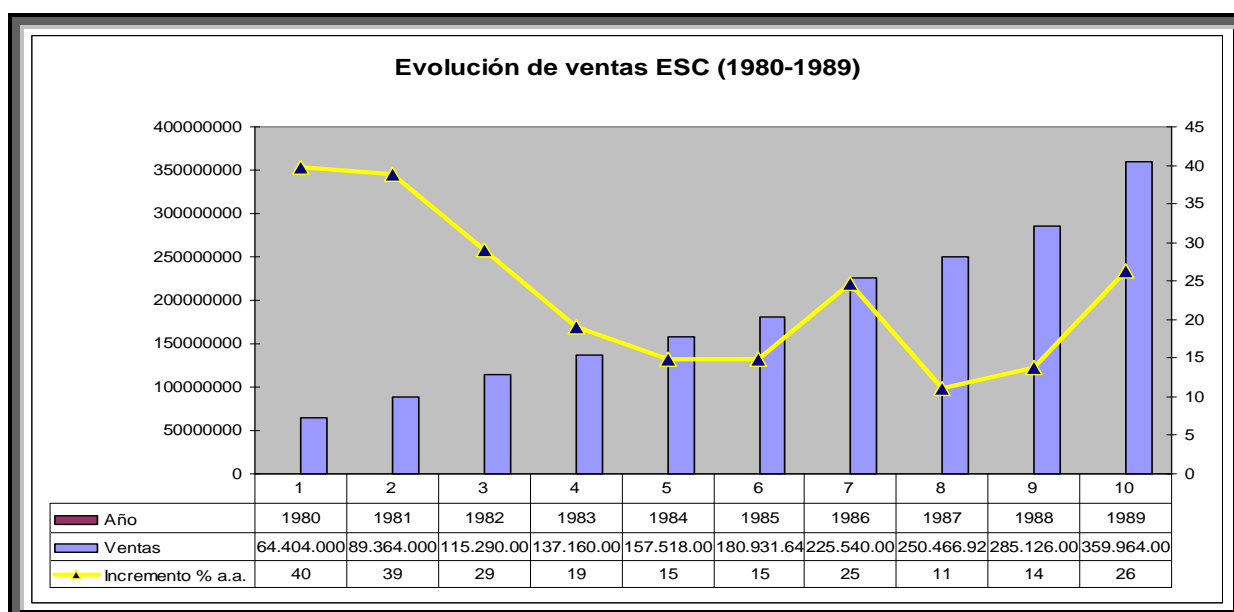
Evolución del paro en cifras absolutas y diferentes tasas			
Años	Cifras absolutas	Diferencia Act-Ocupacion	Paro sobre Activos
III Trim 76	577,6	2,26	4,4
II Trim 80	1.447,1	5,41	11,1
II Trim 85	2.927,6	10,27	21,7
II Trim 90	2.438,2	8,02	16,26
II Trim 96	3.535,8	11,02	22,27

Fuente : Explotación datos EPA.

Fuente: Explotación datos EPA (1996)

En Eroski, sin embargo, se continuaba con la tendencia del crecimiento de los últimos años aunque en términos porcentuales, el crecimiento fue menor que en el periodo anterior. Hubo años (1980) que se alcanzó un incremento del 40% respecto al año anterior. O del 25% en 1986, cuando el índice de paro en España era el 25%. La apertura de nuevos centros de mayor tamaño, como los Hipermercados y los Centros Comarcales, pudo haber sido el detonante de estos crecimientos. Los recursos propios de 1986, por primera vez cubrieron el inmovilizado.

Gráfico 5: Evolución de ventas en ESC (1980-1989)



4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1980-1990.

En 1981 se inauguró el primer Hipermercado de la cooperativa en Gasteiz (Vitoria). La apertura significó una apuesta de alto riesgo financiero, comercial y jurídico. Félix Arroitauregui, Director Comercial de aquella época, lo relataba de la siguiente manera: *“lo invertimos todo en él y no teníamos ninguna experiencia en hipermercado.”* (EROSKI, 2000: 41).

En marzo de ese mismo año se inauguraba el primer modelo de negocio diferenciado de la línea tradicional de Supermercados. Se trataba de un centro Discount. En el Boletín Elkarlan de la época se hacía una descripción pedagógica sobre la línea comercial Discount y su aplicación en Eroski. Esta experiencia que se desarrolló en esta década fue abandonada en fases posteriores y se retomó en 2009 con un modelo, no tan agresivo en precios como el discount convencional, denominado MERKA y con pretensiones de consolidarse como alternativa intermedia entre el discount y el supermercado estándar.

Reprografía 3: Etorki, la línea discount de Eroski (1981)

Y, bueno, ya para terminar con la teoría del discount habrá que decir que estas tiendas deben estar ubicadas en zonas de mucho paso, y que al tener pocas referencias hay que completar la cesta de la compra en otros establecimientos, por lo que los sitios más idóneos, son las zonas en las que están instalados los mercados de perecederos.

EL DISCOUNT EN EROSKI: ETORKI

Lo cierto es que nuestro primer y segundo discount, sitios ambos en Barakaldo (Bizkaia), han sido fruto de la teoría anteriormente expuesta y de la práctica de Eroski.

El producto se ha espuesto en estanterías y se ha marcado en un principio. Las cajas de productos y cestos también han estado presentes, pero todo con un cierto “aire” y “colores” que identificaban la de Eroski.



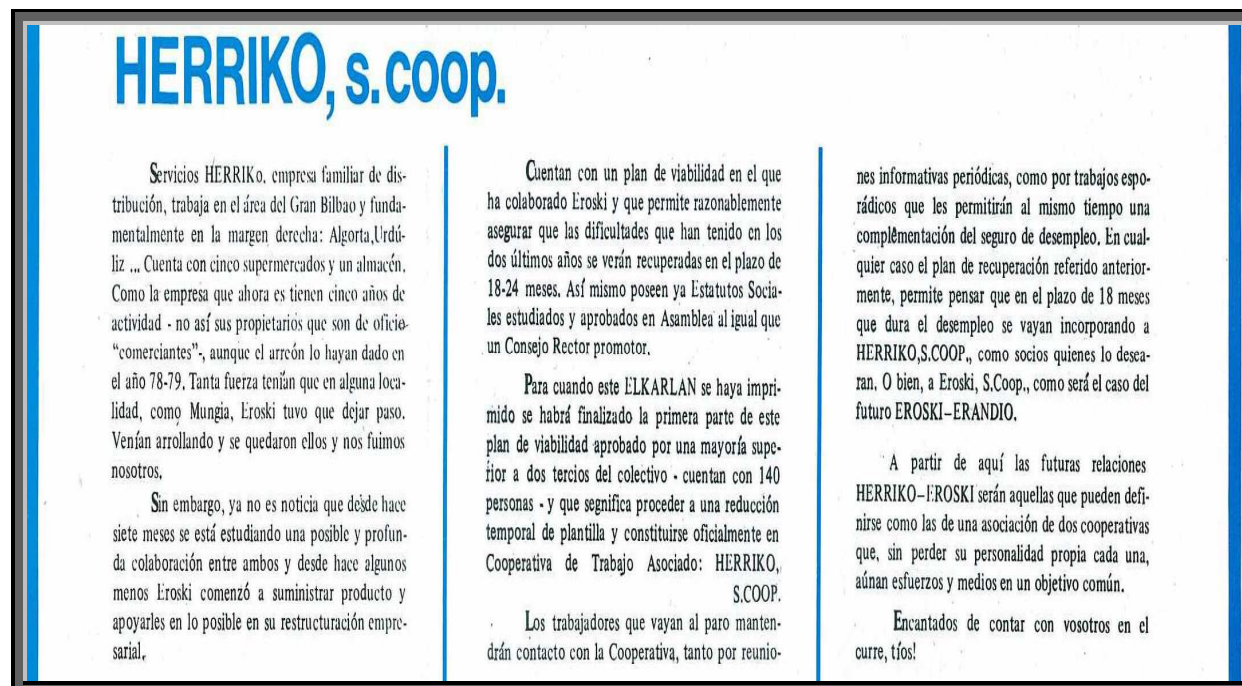
Distribuziorako produktu gehienak fruta eta barazki arloan merkatu hauetan gordetzen dira. Hemendik gero denda eta superetara kontsumorako prestatuz. Argazkian Mercairuñako estruktura.

El ETORKI 1 se inauguró el 5 de marzo y en 23 días de venta, han vendido

Fuente: Revista interna (Elkarlan - marzo 1981 nº 18: 8)

También en 1981 se incorporó a Eroski cooperativa la cadena de supermercados Herriko, una empresa familiar y sociedad anónima. Era la primera vez que se sumaba una empresa no cooperativa. Con esta experiencia se asentaban las bases de lo que serían futuras incorporaciones a mayor escala en la organización, sobre todo en la época de mayor expansión hacia el exterior y con la constitución del Grupo Eroski. En esta ocasión, al contrario que cuando se hacía en régimen de cooperativa, la incorporación a Eroski requería de unos plazos más amplios y unas mayores cautelas que garantizaran la viabilidad económica de la empresa Herriko antes de incorporarse a la disciplina cooperativa.

Reprografía 4: Incorporación de la cadena de supermercados Herriko a Eroski (1981)



Fuente: Revista Interna (Elkarlan, Febrero 1981, nº 17: 1)

Con esta incorporación se frenaron los procesos de fusión y adquisición de sociedades y se entró en un periodo que, en el lenguaje de Eroski, se denominaba "crecimiento orgánico", con ampliación de la red de establecimientos, todos ellos en régimen de cooperativa. El gran avance de esta década se dio en el desarrollo del modelo Hipermercados / Maxi y de los supermercados en régimen de franquicia.

Tabla 12: Evolución de tipos de establecimientos en ESC (1982-1990)

Tipo de establecimiento	1982	1990
Supermercados	72	77
Hipermercados	1	3
Maxi		4
Supermercados franquiciados (Erosle) ⁹³		204
Cash and Carry		2
Tiendas especializadas: textil y electrodomésticos		21
Oficinas de Viajes		11

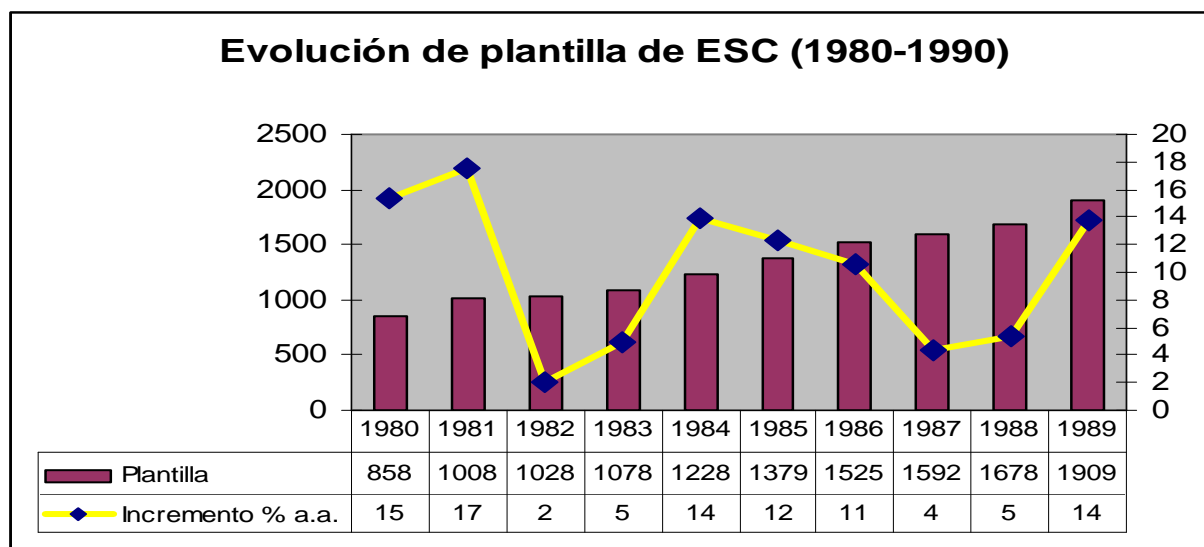
Fuente: Elaboración propia. Memorias 1982 y 1990

El fuerte crecimiento económico contrastaba con el crecimiento estable y sostenido de la plantilla, que una vez incorporados los trabajadores de Herriko, se produce de manera cíclica entre periodos de tres o cuatro años, pero sin llegar a los porcentajes de la primera década.

⁹³ Los supermercados franquiciados Írosle, son establecimientos de propiedad privada y ajenos a la estructura societaria de ESC, pero comercialmente están vinculados a la cooperativa por un convenio de franquicia.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Gráfico 6: Evolución de la plantilla de ESC (1980-1989)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski (1980-1990).

En esta fase una parte importante de las incorporaciones se producen en la sede de Elorrio y en el nivel de mandos de la cooperativa.

La década de los 80, en Eroski, está considerada como una época de consolidación e institucionalización⁹⁴ orgánica con importantes cambios en la estructura societaria y empresarial. Entre estos cambios encontramos:

- La paridad en la representación de los órganos societarios para las dos comunidades. Se venía de una situación en la que el Consejo Rector (CR) estaba representado por 2 trabajadores y 10 Consumidores. Con la aprobación el CR quedó compuesto por seis consumidores y seis trabajadores con el voto de “calidad”⁹⁵ del presidente del Consejo que debía ser consumidor.
- La Asamblea General pasó de ser un órgano de fuerte componente asambleario y muy numerosa exclusivamente compuesta por socios consumidores a ser un órgano representativo compuesto inicialmente por una representación del 55% de los consumidores y el 45% de trabajadores⁹⁶.
- Se Crearon Juntas Preparatorias a la Asamblea General en cada comunidad de socios. Los consumidores realizaban sus Juntas por demarcaciones geográficas y los trabajadores una única Junta.
- Se formalizaron e institucionalizaron por separado, con funciones diferentes, los órganos consultivos existentes de las dos comunidades: Juntas Preparatorias de trabajadores y de consumidores, Consejos Social para trabajadores (antigua Junta Social), Comités Consumeristas para consumidores (antiguos comités cooperativos).
- Se reforzó la línea consumerista para el conjunto de la sociedad con la creación del Departamento de

⁹⁴ Estos contenidos los desarrollaremos en extensión y profundidad en el capítulo 4.1.2.2. al hablar de la incorporación a Eroski de los trabajadores en calidad de socios y ocupando en paridad con los consumidores los órganos de gobierno de la cooperativa.

⁹⁵ Se atribuyó el voto de calidad al presidente del CR, por el que en caso de empate en cualquier votación su voto valía doble para dilucidar el desempate.

⁹⁶ Este porcentaje varió al 50% en ambas comunidades en el nuevo cambio de estatutos que se produjo en 1983.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Consumo, cuya labor fundamentalmente consistió en desarrollar iniciativas de información y formación al consumidor en general. Hasta la fecha existía un departamento llamado de Participación de Socios Consumidores que se dedicaba a asistir y colaborar con los Comités Cooperativos locales en aquellas cuestiones que relacionaban al socio con el mundo de la tienda: precios, calidad.

- Se iniciaron en este periodo experiencias empresariales de mayor dimensión y diversificación: se crearon los primeros hipermercados y centros comarcales.
- Se constituyó un nuevo organigrama en el que los órganos de gobierno societarios eran compartidos por ambas comunidades y la gestión ejecutiva estaba asignada a los trabajadores, organizados de manera muy similar a cualquier otra empresa del sector, con una Dirección General y sus departamentos correspondientes, con la diferencia ya relatada de la existencia del departamento de Consumo.

En 1984 el Consejo Social aprobó la normativa de funcionamiento de las Comisiones Delegadas (CCDD) de trabajadores. Las CCDD, creadas en 1978, estaban compuestas por una persona –al menos- de cada tienda y se agrupaban por zonas geográficas. Inicialmente se configuraron 8 zonas (en la actualidad hay 16). Esta fórmula de organización social buscaba reducir la distancia existente entre un Consejo Social de 16 miembros y la plantilla que cada vez era más numerosa. En la comunidad de los consumidores la constitución de los Comités Consumeristas tuvo un proceso inverso. Los Comités Consumeristas se crearon a partir de 1970 en aquellas localidades que su cooperativa se fusionaba con Eroski. Los socios se constituían en Asamblea Informativa Local y entre ellos se elegía el Comité Consumerista (EE SS. 1969 Art.53-55). Cada presidente de los Comités Consumeristas formaba parte del Consejo Consumerista, órgano de consulta del Consejo Rector.

. Se necesitaban mandos y profesionales especialistas que la organización, en esos momentos, no disponía. Se incorporó un gran número de personas del exterior. En la selección prevalecían los criterios de los primeros años, que Cancelo resumía: *“hay que coger personas que tengan sentido común y ganas de trabajar.”* (Hernando, 2009: 26). La formación de los trabajadores evolucionaba hacia fórmulas regladas, pasando de una formación práctica, basada en el aprendizaje por observación de la tarea en la tienda, a la organización de cursos teóricos ad hoc: formación de mandos y formación de los responsables de secciones, sobre todo en carnicería. Eran años en los que la Organización empezaba a plantear metodologías para profesionalizar la gestión. En 1985 la Dirección Social introdujo la metodología Dirección Participativa por Objetivos (DPPO). En las jornadas de preparación del Plan de Gestión del departamento Social (1985) se le dedicó un capítulo importante a la formación y el papel de los mandos en su desarrollo. En estas fechas ya se recogían en los documentos internos reflexiones y valoraciones sobre la pérdida de sentimiento cooperativista entre los socios de trabajo y la necesidad de iniciar programas de inserción a los recién incorporados⁹⁷.

⁹⁷ La expresión “pérdida de sentimiento cooperativo” aparece cada vez que se realizan procesos de reflexión internos, los denominados “proyectos sociales” en los que parecería que “cualquier tiempo pasado siempre fue mejor”. Algunos, como veremos más adelante acompañan a esta expresión con otra similar que parece demandar un periodo de crisis para recuperar ese sentimiento cooperativo. Profundizaremos en estos aspectos al tratar el capítulo 4.2.2. de los “líderes como impulsores de la cultura”

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En 1987 se produjo la salida de la cooperativa de parte del equipo de compras a Sebastián de la Fuente⁹⁸. Este hecho considerado como una “fuga” provocó inquietud y enfado en una parte significativa de los socios y ha sido recordado como un momento crítico entre algunos de los socios: “*Fue una crisis gorda, hubo que improvisar soluciones y pedir a algunos esfuerzos complementarios.*” (Hernando, 2008: 85). Fue interpretado como un acto de traición de los implicados contra la Organización que los había hecho crecer.

Su marcha puso a prueba los mecanismos de relevo y sustitución de profesionales que estaban considerados como altamente cualificados. Ante el abandono precipitado de la primera línea de la dirección de compras, Dacosta, como Director Social, hizo una apuesta por la promoción interna y planteó el problema de la capacidad de una organización para desarrollar potenciales: “*Se marcharon, fue un trastorno organizativo, funcional y profesional durante un tiempo pero no se pensó: “se van los mejores, dañan a la excelencia, hay una extinción ideológica o de valores, aquí nos debilitamos como organización”; nos debilitamos en el sentido de que había gente que estaba haciendo un trabajo que ya no estaba y ahora había que sustituirlos. Solo sería una debilidad si no los hubiéramos podido reemplazar, o si entre los que se iban había alguna pérdida irreparable. Y no fue ese el caso. Supongo que cuando nos encontrábamos en el agujero aquél, estuvimos un poco intranquilos, pero ahora que lo ves con distancia, como que lo razones, lo racionalizas un poco más, y creo que incluso en aquel momento, la respuesta fue rápida, porque había gente capacitada, conocíamos a la gente. Siempre hay un riesgo en las decisiones de cambio, pero vamos, no me parece que el conocimiento de la gente que se puso para sustituir a los que se marcharon, fuera inferior..., había conocimiento.*” (Hernando, 2009:40).

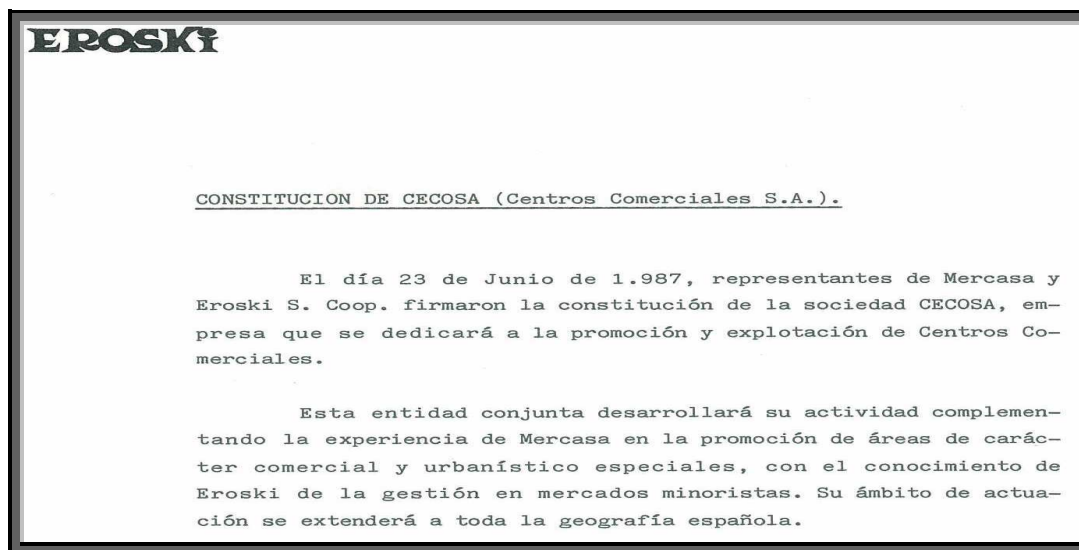
Hacia el final de la década se fue gestando la estrategia de los próximos decenios. Cancelo propuso un cambio en la estrategia de la cooperativa que suponía la salida al exterior del territorio Vasco - Navarro. Se trataba primero de encontrar socios inversores y segundo adquirir tamaño suficiente para abordar una futura expansión a gran escala en todo el territorio nacional. El primer objetivo se consiguió con la firma de un convenio de colaboración entre Eroski y MERCASA⁹⁹ por el que constituyeron una sociedad de capital destinada a la creación de centros comerciales. La sociedad constituida se denominó CECOSA y fue el embrión de lo que años después constituirá la sociedad de gestora del Grupo Eroski (GE)

Una de las primeras medidas incorporada con la firma del convenio fue la creación de OLILAN, planta envasadora de Aceite. Otra de las acciones tomadas una vez constituida la sociedad fue el cierre, a los seis meses de su inauguración, de un centro comercial en la localidad de RíoTinto (Huelva), creado por MERCASA.

⁹⁸ Sebastián de la Fuente fue una empresa de Distribución de ámbito regional, que desarrolló su actividad fundamentalmente en Vizcaya, competidora directa de Eroski que en 1996 fue comprada por la cooperativa. Este apartado lo veremos desarrollado en profundidad en el capítulo 4.3.1.3 al referirnos a uno de los recuerdos míticos de Eroski.

⁹⁹ MERCASA era la empresa comercializadora de una gran parte de los Mercados de Abastos provinciales distribuidos por el territorio nacional, con capital mayoritario del Estado español.

Reprografía 5: Constitución de CECOSA (1987)



Fuente: Documento interno de la firma de la creación de CECOSA (1987: 2).

Una vez encontrado el primer socio financiero, Cancelo como Director General de Eroski planteó una alianza con otra de las cooperativas de consumidores de España, la cooperativa Consum de Valencia¹⁰⁰. Cancelo, describía como en un viaje en 1989 entre Elorrio y Valencia fue esbozando los primeros retazos de lo que posteriormente se convertiría en el Grupo Eroski: *“No sé si es lo mejor que debimos haber hecho o no, pero es lo que hicimos (...) La idea se materializó en un viaje, camino de Valencia cuando me dirigía a Consum. Paré en el camino a dormir, y fue una de las tres noches que en mi vida he pasado en vela, pero con una calma, con un sosiego y con una creatividad extraordinarias. Cuando me levanté por la mañana, lo hice descansado sin haber dormido, y sabiendo qué es lo que tenía que hacer. Evidentemente no desarrollado al detalle, pero si los elementos básicos. Y así cuando llegué a Valencia, lo planteé antes en CONSUM que en Eroski. Propuse la creación de un grupo empresarial entre Eroski y CONSUM con una de dirección estratégica. No había más avance. Pero ya era un inicio, una base de lo que después iba a ser el proyecto definitivo. Regresé a Elorrio, lo expuse, y tanto en Consum como en Eroski les pareció adecuado. En Consum era, también, bastante razonable pensar que la adhesión a la idea iba a ser aceptada, porque Paco, que era el director de la cooperativa valenciana, siempre había venido planteando nuevos espacios de integración. No sabía en qué, pero siempre, estaba reivindicando: “tenemos que dar los pasos en la cooperación empresarial entre las dos cooperativas.”* (Hernando, 2009: 73)¹⁰¹.

¹⁰⁰ Los antecedentes de esta convergencia hay que buscarlos en las excelentes relaciones personales entre los directores generales de ambas cooperativas Antonio Cancelo y Paco Pons. Las dos cooperativas mantuvieron contactos desde el origen de Consum en 1975. Su director era un promotor de la cooperación entre empresas cooperativas.

¹⁰¹ La manera que tiene Cancelo de narrar como se inspira tras una noche en vela y esboza las líneas generales de lo que luego se conoció por Grupo Eroski se asemeja al tipo de narraciones míticas asociadas a los momentos fundacionales de las antiguas instituciones en las que alguien, tras un viaje iniciático diseña un proyecto que comunica a un grupo para conseguir adhesiones convirtiéndose por deseo de sus seguidores en fundadores y líderes carismáticos. Weber (2007) en la descripción que hace al hablar de los periodos que él denomina de “dominación carismática” describe idea la que desarrollaremos en profundidad en el capítulo 4.4.2.1.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En 1989 Eroski sociedad cooperativa cumplía 20 años de existencia e iniciaba la expansión de la cooperativa como Grupo Eroski. A finales de la década de los ochenta del siglo XXI la cooperativa Eroski conseguía fuertes crecimientos. Su plantilla había crecido un 27% en los últimos 5 años, (Gráfico 6), sus ventas en ese mismo periodo se duplicaban (Gráfico 5), ocupa el primer puesto en el ranking de ventas de las empresas de distribución de la CAV y entre los diez primeros de la distribución española. Eroski se había convertido en una de las grandes empresas a nivel nacional

Tabla 13: Ranking de la distribución española (1991)

Anexo 1.1.: "Ranking" 1991							
RK	EMPRESA	Vtas1991(mill)	Cuota	R(i)	Cta.cuad.	Cuota x i	N°emp(%)
1	Corte Inglés	742640,000	19,8870	19,8870	0,0395	0,1989	0,2833
2	C.C.Pryca SA	357003,000	9,5601	29,4471	0,0091	0,1912	0,5666
3	C.C.Continen	247200,000	6,6197	36,0668	0,0044	0,1986	0,8499
4	Alcampo	183000,000	4,9005	40,9673	0,0024	0,1960	1,1331
5	DIA SA	150000,000	4,0168	44,9841	0,0016	0,2008	1,4164
6	Hipercoor	149925,467	4,0148	48,9989	0,0016	0,2409	1,6997
7	Mercadona SA	137037,131	3,6697	52,6686	0,0013	0,2569	1,9830
8	Gal.Preciados	89725,743	2,4027	55,0713	0,0006	0,1922	2,2663
9	Eroski S.Coop.	86427,822	2,3144	57,3858	0,0005	0,2083	2,5496
10	Makro Aut.M.	75389,000	2,0188	59,4046	0,0004	0,2019	2,8329
11	Simago SA	63313,858	1,6955	61,1001	0,0003	0,1865	3,1161
12	Sup. Sabeco	35769,552	0,9579	62,0579	0,0001	0,1149	3,3994
13	Aut. Caprabo	28488,858	0,7629	62,8208	0,0001	0,0992	3,6827
14	Coaliment Gr.	25000,000	0,6695	63,4903	0,0000	0,0937	3,9660
15	D.Giménez SA	24041,018	0,6438	64,1341	0,0000	0,0966	4,2493
16	Consum S.C.	23219,020	0,6218	64,7558	0,0000	0,0995	4,5326
17	Jobac SA	20868,581	0,5588	65,3147	0,0000	0,0950	4,8159
18	Valvi SA	20717,154	0,5548	65,8695	0,0000	0,0999	5,0992
19	Peñagrande	20085,894	0,5379	66,4073	0,0000	0,1022	5,3824
20	Distop SA	19022,698	0,5094	66,9167	0,0000	0,1019	5,6657
21	Miquel Alime	15480,583	0,4146	67,3313	0,0000	0,0871	5,9490
22	Sagara SA	15041,000	0,4028	67,7341	0,0000	0,0886	6,2323
23	D. Mercat SA	15000,000	0,4017	68,1358	0,0000	0,0924	6,5156
24	G.Arbol Grel.	14945,542	0,4002	68,5360	0,0000	0,0961	6,7989
25	Sup. Claudio	13921,309	0,3728	68,9088	0,0000	0,0932	7,0822

Fuente: Tesis Doctoral www.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/2/S2008702.pdf

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 14: Hitos del periodo de consolidación de ESC (1980-1989)

1980
Se aprobaron unos nuevos estatutos en los que se crearon unos órganos societarios en paridad entre las dos comunidades de socios trabajadores y socios consumidores.
La empresa familiar Herminio fue la primera experiencia de integración en EROSKI de una sociedad anónima.
Se fusionaba la cooperativa San Pedro de Zumalacarte con 2 tiendas.
Se inauguraban las tiendas de Antamire de Tolosa, La Imilagrosa de Pamplona y Tudela.
Se creó la Dirección de Consumo.
Se aprobó la normativa de huelga por razones externas.
1981
Se abrió el primer hipermercado en Gasteiz.
Se superaron los 1.000 socios de trabajo con la incorporación de ese año de 100.
Se crearon los primeros centros con precios de descuento denominados EROSKI (similares a los discount).
Se abrieron las primeras agencias de viajes en Donostia, Gasteiz e Iruña.
Se fusionó la cooperativa La Vega de Ormiera (Guipuzcoa).
Se edificó “La Casita”, edificio con destino a los almacenes en los que se ubicaba el Laboratorio de Calidad.
El Parlamento vasco aprobó el Estatuto del Consumidor en el que EROSKI contribuyó a su redacción.
EROSKI publicó la primera revista de apoyo a la economía doméstica denominada “EROSKIDE”.
1982
EROSKI disponía de 17 Comités Consumieristas, una cifra sensiblemente inferior a la anterior década.
EROSKI organizaba los primeros “Encuentros de Consumo con Europa”.
El número de tiendas de EROSKI ascendía a 12.
Se impulsaba la formación interna: 450 personas formadas y 20.000€ invertidos.
1983
En agosto se producían nevadas torrenciales que inundaron un gran número de tiendas en Bizkaia y Guipuzcoa. EROSKI donaba alimentos y agua en las poblaciones afectadas.
Se reconocía a EROSKI la condición de Asociación de Consumidores.
Se organizaban las segundas Jornadas de Consumo en Mondragón con maestros para impulsar el consumerismo en el mundo escolar.
1984
El Código de Barras y el control con sistemas informáticos llegaban a la primera tienda de EROSKI en Llodio.
El Instituto Nacional de Consumo otorgaba a EROSKI el premio por sus trabajos de investigación consumerista.
Se formalizaba legalmente la constitución de las 6 Comisiones Delegadas (CDD) con la aprobación del Consejo Social de la Normativa de funcionamiento.
1985
Se introdujo la metodología Participativa por Objetivos (D.F.P.O.).
Se realizó la primera encuesta de clima.
Se abrieron 3 nuevas tiendas: Oriate, Estella y Bidebieta (San Sebastián)
Se puso en marcha en Cruza el primer hipermercado de tamaño medio denominado Centro Comarcal. Se terminaría llamando posteriormente “Maxi”.
Se iniciaron los primeros contactos y se firmó un convenio de colaboración y hermanamiento con las cooperativas italianas de Emilia Romagna.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

1986
Se crearon dos nuevas tiendas en Zarautz y en Estella.
Se creó el segundo gran hipermercado de 6.000 m ² de sala de ventas en Leioa (Bizkaia). Fue el primer hipermercado de la comarca Gran Bilbao.
El Gobierno vasco otorgaba a Eroski el primer premio de fomento del Bilingüismo por el etiquetado de sus productos.
La revista EROSKI alcanzaba su número 100.
1987
Eroski participó en el primer Congreso del Grupo Cooperativo Montaragón.
Se creaba la Federación de Cooperativas de Consumo de Euzkadi en la que Eroski era miembro fundador.
Se producía la salida de una parte importante del equipo de compras a Sebastian de la Fuente.
Se constituyó CECOSA (Centros Comerciales S.A.) para expandirse fuera de la zona cooperativa.
1988
Se abrieron dos nuevos Maxi en Eibar y Txurruñaga (Bilbao), seis Supermercados, tres tiendas especialistas y 4 oficinas de Viajes.
Se iniciaron las obras de ampliación de la FIMS de Leioa.
La central de tintas ubicada en Amurruñaga se trasladó a Amorebieta.
Primera entrevista de Entrevista de Evaluación, herramienta de valoración de los mandos a sus colaboradores.
La revista Eroski era galardonada con el primer premio del Ministerio de Sanidad por su monográfico sobre el Tabaco.
muere en Accidente de tráfico el que hasta ese año fue Presidente de la Cooperativa. Pedro M ^o Arregui
1989
Se iniciaba el FAI (Programa de animación interno), conjunto de iniciativas para conmemorar el 20 ^o Aniversario de la creación de Eroski.
Se inauguraba el Siro automatizado en la FIMS de Leioa. Una relevante innovación para su época.
Eroski fue la primera empresa de la distribución española que retiraba de sus tiendas los aerosoles que contenían gases CFC perjudiciales para la capa de Ozono.
La Cocina Gigante una exposición itinerante de sensibilización contra los accidentes infantiles domésticos se paseaba por diferentes localidades de Euzkadi.
Técnicos de Eroski participaban en la redacción de trabajos en dos comisiones de consumidores de la CEE.
Se creaban un nuevo hipermercado en Berango y un Maxi en Montaragón.

Fuente: Elaboración propia.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.1.3. Primeros pasos de la expansión (1990- 1996)

Con este tercer periodo se inició una nueva fase en la cooperativa Eroski que se caracterizó, fundamentalmente, por la implantación de una estrategia basada en el crecimiento expansivo, rápido e intenso. En el Plan Estratégico 1993-1995 quedaba claramente especificado: *“A la vista de los escenarios previstos para el inmediato futuro, el grupo Eroski debe ratificarse, con más motivo y conocimiento, si cabe, en la orientación estratégica que originó su nacimiento. Esto es, solamente con un programa de expansión elevado y rápido puede esperarse que pervivan realidades empresariales de pequeño tamaño, incluso aunque cubran con liderazgo nichos de mercados regionales.”* (P.E.: 1993-95: 18).

Coincidiendo con el inicio de la expansión, en el año 1990, se produjo el relevo en la Dirección General de Eroski S. Coop. Antonio Cancelo fue nombrado Presidente del Grupo Eroski y Constan Dacosta, Director General de la Cooperativa. El nombramiento de Director General lo aprobó el Consejo Rector a propuesta del Consejo de Dirección de la cooperativa. Cancelo describía cómo propuso a Dacosta después de un proceso de consultas entre los propios componentes del Consejo: *“Y entre los que estaban disponibles y las personas que estaban dispuestas a aceptar la responsabilidad estaba Constan. Entonces, propuse a Constan¹⁰².”* (Hernando, 2009:73).

La expansión requería prever estructuras de soporte que dieran servicio a los centros de nueva creación. Se inició en 1990 un proyecto de alianza para la constitución de una plataforma conjunta, (central de compras), con la cadena de distribución francesa Leclerc. Después de bien avanzadas las negociaciones este proyecto no se llevó a cabo y las dos partes decidieron abandonarlo. Cancelo describió el intento fallido de alianza estratégica con Leclerc: *“En ese tiempo hubo otra serie de acciones, interesantes, recuerdo alguna que fracasó rotundamente, como el intento de crear una central de compras, entre Leclerc y Eroski. Se le denominó ACEL (Agrupación de Compras Eroski – Leclerc), que por cierto, también son las iniciales de Antonio Cancelo y Eduard Leclerc. Eso lo descubrí más tarde. Nos lo prometíamos felices. A raíz de un seminario que fui a impartir en el Escorial. Allí también acudieron los directivos de Leclerc. En un encuentro con ellos les planteé que podíamos colaborar. Y surgió el proyecto de la central de compras conjunta. Lo presentamos a bombo y platillos en Madrid, y a los seis meses decidimos que no aportaba nada, y por tanto decidimos abandonar el proyecto”.* (Hernando, 2009: 77). Su fracaso se compensó con la creación de una plataforma internacional de distribución compuesta por empresas cooperativas del norte de Europa, más la ANCC (Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo), italiana, que se denominó Intergroup.

¹⁰² La Elección del Director General de la cooperativa corresponde al Consejo Rector previa presentación de candidaturas propuestas desde la Dirección General. En esta ocasión y tras un proceso de reflexión interna, que analizaremos más adelante cuando tratemos el tema de *“Creación y sucesión de los líderes clave”* (Cap. 4.1.1), Cancelo propone como único candidato a Constan Dacosta.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Fotografía 1: Firma del acuerdo para la creación de ACEL entre GE y Leclerc (1990)

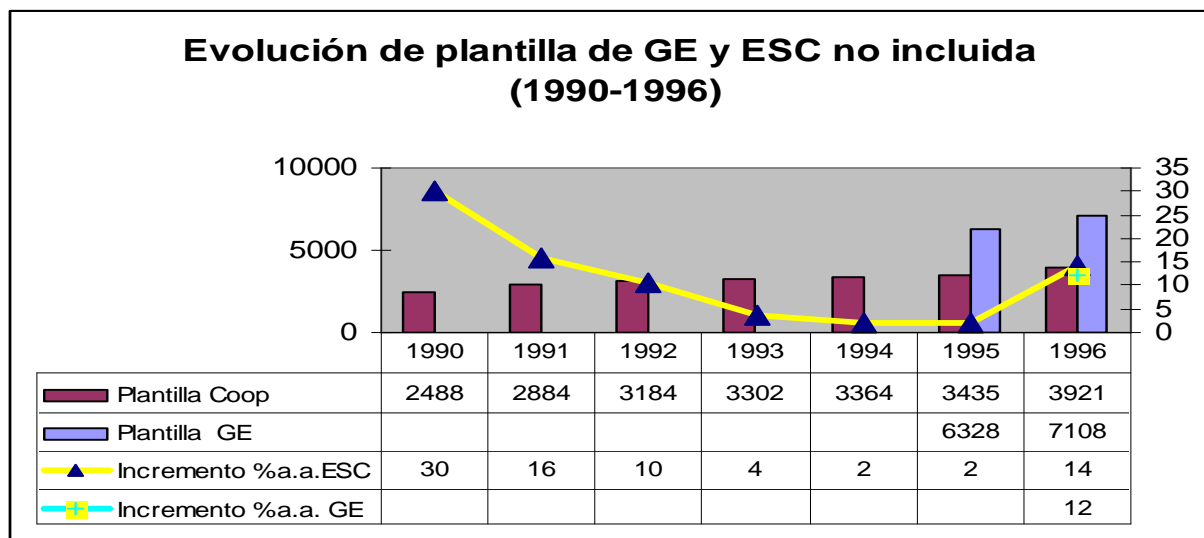


De Izquierda a derecha Michael Leclerc, Eduard Leclerc y por parte de GE, Antonio Cancelo Presidente de GE, Constan Dacosta Director General de ESC y Jesús Pérez Gerente de ACEL.

Fuente: Memoria de Eroski 1990

Los primeros momentos de la expansión de GE fueron muy duros, según sus propios protagonistas. Accedieron a un mercado, donde no eran los líderes, sino auténticos desconocidos. La dimensión de los proyectos, fundamentalmente grandes superficies de hipermercados, requería fuertes inyecciones de capital que ambas Eroski S. Coop. y Consum, S. Coop., no poseían. En Eroski se pasó de invertir 48 millones de € (8.000 millones de pesetas) al año, a 270 millones de € (45.000 millones de pesetas). Los resultados, en un principio, se retrasaban más de lo previsto. Y además era necesario seguir creciendo.

Gráfico 7: Evolución de plantilla de ESC y resto de GE (1990-1996)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1990-1996.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En este periodo de 1990 a 1996 la plantilla en el conjunto del GE se multiplicó por 4,5. En la cooperativa pasó de 2488 a 3921 socios.

Se desarrollaron planes de enculturación con el objetivo final de crear *“una organización de la que sus socios se enorgullecen de formar parte, con la que se comprometen y en la que todos tienen la oportunidad de contribuir, de progresar profesionalmente, de acuerdo con los méritos personales y logros alcanzados.”* (EROSKI PLAN DE ACCIÓN. 1991-95: 76). La modalidad de incorporación y los procesos de inserción a Eroski dependían del centro de destino del trabajador. Si se incorporaban a la cooperativa Eroski las personas podrían provenir directamente del desempleo, de otras empresas de distribución o de otras profesiones en activo.

En los seis años que estamos analizando 1433 personas se incorporaron en calidad de socios. Se abrieron nuevos hipermercados en Zalla y Durango, pero también se incorporaron más de 500 personas procedentes de la compra del hipermercado Baliak, de la empresa de distribución Sebastián de la Fuente y de San Prudencio de Vitoria¹⁰³, destino de antiguos socios que se fueron de Eroski. Las nuevas incorporaciones participaban en programas estandarizados de acogida. Un responsable del programa, apoyado por los mandos de los centros, realizaba un seguimiento sobre los nuevos incorporados, que en el futuro tenían que gestionar equipos. En los programas de inserción de esta época, se intentaba trasladar aquellos rasgos del pasado que habían contribuido al éxito empresarial: *“pero el dinamismo de las personas, su entrega y su sentido de pertenencia continuará siendo la base del voluntarismo que caracteriza el funcionamiento de Eroski. Se entiende por voluntarismo el incremento de dedicación, esfuerzo y tiempo que una persona añade a su desempeño diario con generosidad y motivado por un compromiso intimista con su actividad, de la que se siente protagonista y de la que obtiene un enriquecimiento profesional y personal.”* (EROSKI PLAN DE ACCIÓN. 1991-95, 77.).

Alrededor de 6.000 personas se incorporaron a las sociedades del GE en esa época. Los programas de inserción tenían un alto componente empresarial. Los primeros incorporados procedían en su mayor parte de la línea de mando de hipermercados de los competidores. Estos se encargaban de captar a los equipos de profesionales de las empresas de donde procedían. Su inserción consistía en desplazarse y trabajar durante un periodo aproximado de 2 meses en hipermercados de la cooperativa.

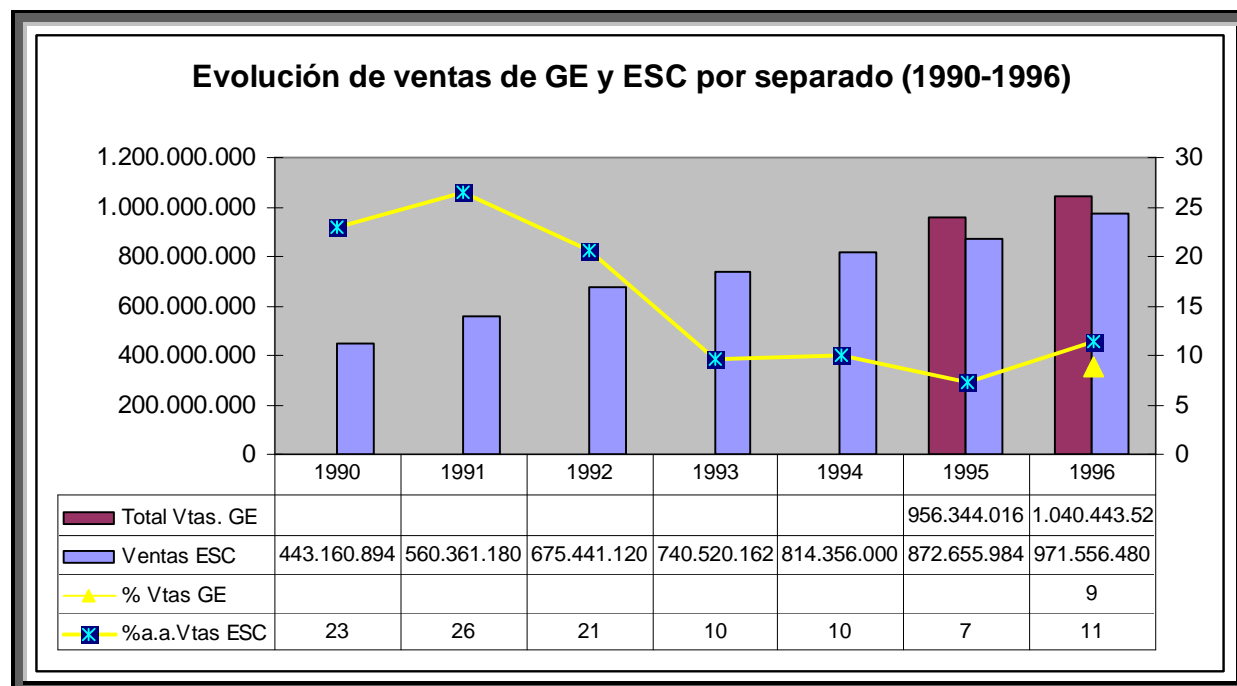
En 1993, en aras de construir una estrategia unificada de actuación, los supermercados de la cooperativa Eroski pasaron a denominarse Consum, nombre de la cooperativa Valenciana. El proceso de cambio generó descontento y sentimiento de pérdida entre una parte numerosa de los socios, sobre todo aquellos que trabajaban en los supermercados de ESC. Un socio lo relata de la siguiente manera: *“la verdad es que no nos gustó demasiado, fue como una pérdida de identidad”*. (EROSKI. 2000: 69). Se organizaron encuentros por zonas con los jefes de los supermercados, apoyados por la consultora Sant Galen. El objetivo de estos encuentros era el de dar a conocer y conseguir la aceptación de la decisión del cambio de nombre.

¹⁰³ En 1996 se adquirió la cadena de supermercados Sebastián de la Fuente con 54 centros y el Economato de San Prudencio ubicado en Vitoria que daba servicio a 456 empresas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Las ventas del conjunto del Grupo se multiplicaron por 4,5 en este periodo. A pesar de que desde 1991 ya se funcionaba como Grupo y en 1993 se realizó la convergencia con Consum, en este trabajo de investigación, no hemos encontrado datos consolidados hasta 1995. Los últimos dos años de este periodo, el Grupo Eroski tuvo fuertes crecimientos, debido fundamentalmente a la apertura de grandes superficies y la compra de sociedades anónimas de supermercados, mientras que los incrementos de ESC aunque importantes se iban reduciendo y estabilizando en torno al 10%

Gráfico 8: Evolución de ventas de ESC y resto de GE (1990-1996)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1990-2000.

Las direcciones y órganos de representación de las cooperativas asumían los riesgos de esta estrategia expansiva, pero la tensión salía a relucir en las reuniones de seguimiento de los proyectos. Canelo expresaba de manera muy descriptiva algunos de estos debates internos: *“Los beneficios tardaban en llegar más tiempo del que les habíamos dicho. Y los órganos internos eran gente estupenda, y parecía que estaban muy involucrados en una misión que les superaba. Creían en el proyecto, pero cuando abrías dos hipermercados, el primer año, pues tenías dos hipermercados que perdían dinero. Pero al siguiente año, abrías 3, y tenías ya 5 que perdían dinero. Luego abrías 5 y ya tenías 10 perdiendo dinero. Y la impaciencia, la incomodidad se ponían de manifiesto en cada reunión. Y yo recuerdo bien, en los días en los que trataba de darles seguridad. ¡Claro que seguridad les daba! La que tenía yo. Bueno no, la que tenía yo llegaba al 75%. Yo les comentaba: “Vamos a ver, aquí nos podemos haber equivocado táctica o estratégicamente. Si nos hemos equivocado tácticamente, no pasa nada, hemos calculado mal el periodo de maduración de la inversión, pero eso no es dramático. Ahora, si nos hemos equivocado estratégicamente” ¿Y si yo me equivoqué en la estrategia? Pues abrir un hipermercado donde no hay clientes. Donde no hay capacidad adquisitiva ¿O haber hecho una inversión que supera con creces la capacidad de la inversión por metro cuadrado que deberíamos haber hecho? ¿O en un terreno baldío? Es decir podían ser equivocaciones sin vuelta atrás. Pero cuando hacíamos los análisis no era ese el*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

panorama. Entonces lo que debíamos de tener, era un poquito más de paciencia. Para que llegar a un momento en que toda esa cantidad de inversiones empezara a rentabilizarse.” (Hernando, 2009: 76).

La eficiencia quedó subordinada, conscientemente, a la estrategia de crecimiento rápido e intenso. Primero se trataba de conseguir un tamaño suficiente y posteriormente se trataría de poner orden. Tanto Dacosta como Markaide, en sendas declaraciones, manifestaban su convicción de que ésta era la única fórmula eficaz para lograr esa dimensión deseada: *“La estrategia marcaba que el éxito era abrir. Hacia ahí fue el diseño estratégico, ése era un diseño bueno para abrir, era un diseño adecuado para encontrar ubicaciones, para hacer las gestiones y abrir, no era un diseño pensado en eficiencia, la eficiencia vino después. Cuando tuviéramos un montón de puntos abiertos ya habría que pensar en que esos tenían que conseguir sus resultados. Y entonces fue cuando vino la eficiencia, cuando se tomaron las decisiones de centralización y demás. Pero eso fue después. Seguramente si hubiéramos hecho al revés, algunas veces lo decimos, nunca hubiera nacido el Grupo”.* (Hernando, 2009: 176). Dacosta reforzaba esta idea: *“Pero, tal como han quedado ahora las cosas, y como salieron pues no se parecen mucho, desde el punto de vista de la configuración, era muy poco evitable que sucediera de otra manera. Construyendo a medida que se avanzaba.”* (HERNANDO. 2009: 176).

La carrera por el crecimiento, la decisión de destinar escasos medios humanos procedentes de la cooperativa, la nueva dimensión que iba adquiriendo el proyecto y la descentralización de los procesos organizativos en un territorio inexplorado y con una competencia hostil, hasta ahora desconocida en el ámbito cooperativo, endurecían las condiciones de crecimiento y trasladaban la percepción de cierta improvisación y desorden. Dacosta citaba: *“La percepción es como la de que salimos de un ámbito más reducido, a la conquista de un territorio desconocido. Supongo que ahí hay una parte de ingenuidad,... de torpeza, de desconocimiento, de cosas elementales (...) por detrás había mucha ingenuidad. También era un momento de inicio, como una decisión estratégica querida, inevitable, y a la que se le añadía todo lo que veníamos haciendo de atrás, y también las exigencias del exterior. Ciertas decisiones, e improvisaciones.”* (Hernando, 2009: 134).

Pero esa ingenuidad, el no conocer a veces todos los detalles y las vicisitudes del proyecto, era lo que hacía tirar para adelante en palabras de Dacosta: *“Si no hubiera sido por esa improvisación, ingenuidad, pasión, ferocidad, ambición, no lo hubiéramos conseguido. Ó sea, si lo proponemos como dicen los manuales, estaríamos ahora sin tirar para adelante. De modo que el resultado lo justifica, aunque en la manera de hacerlo, con lo que sabemos hoy, haríamos un poco más ordenadas las cosas.”* (Hernando, 2009: 144).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 15: Hitos de los primeros años de la expansión (1990-1996)

1990
Se inauguró el matadero en la localidad de Zorroza.
Se produjo el relevo en la Dirección General de EROSKI S. Coop. Antonio Canceiro fue nombrado Presidente del Grupo Eroski y Constan Dacosta, Director General de la Cooperativa.
EROSKI creó junto con Leclerc una plataforma conjunta de compras (ACLL).
Se cerraron las tiendas especializadas de muebles y electrodomésticos.
Se creó el nuevo logo de EROSKI, que permanece hasta la actualidad.
Se inauguró el hipermercado Bilibordo, el más grande del País Vasco en aquella época.
Se abrieron los maxis de Durango y Zalla.
Se creó el Grupo EROSKI con sede en Donosti.
Ese año fue record en la contratación de empleo, se crearon 379 puestos de trabajo.
1991
Se compró el hipermercado Baliak de Baracaldo.
Se alcanzó una cifra récord de inversión en la cooperativa. 90 millones de euros
Se abrieron los hipermercados de Tudela e Iruña.
La exposición itinerante “Eroskonsum”, destinada a sensibilizar sobre el cuidado del medioambiente recorrió diferentes plazas de España.
Con la aprobación de los nuevos Estatutos Sociales se amplió el marco geográfico de actuación más allá del País Vasco y Navarra, además desapareció la referencia del abanico salarial que limitaba la retribución entre los niveles 1 (el salario más bajo) y el 3 (el salario más alto).
1992
EROSKI era líder en la venta de productos de marca propia.
Los supermercados de EROSKI pasaron a denominarse Consumi.
El Grupo EROSKI abrió 2 hipermercados. Ciudad Real y Ormaiztegui.
La formación interna se incrementó un 60% debido al aumento de participantes en el curso por correspondencia IGE (Iniciación a la Gestión Empresarial).
Se confeccionaron los primeros manuales. Camisera, Charcutera y Fiesta.
Consumi se integró en IGE al formar parte de la Agrupación de Distribución.
En 1993,
Se implantó la tarjeta EROSKI, tarjeta de pago.
La primera gasolinera de EROSKI se inauguró en Iruña.
El Grupo EROSKI protagonizó el mayor número de aperturas de hipermercados en un solo año, un total de seis en las ciudades de Lorca, Cáceres, Alcoy, Alcobendas, Zamora y el Maxi en Huesca.
La plantilla total del Grupo EROSKI ascendía a 7.900 trabajadores de los que el 50% correspondían a la cooperativa de Eroski. Un socio de trabajo de cada seis era menor de 25 años.
Se inició el primer master de Distribución diseñado para EROSKI en colaboración con Orlora y la Universidad Autónoma de Madrid.
La Agrupación de Distribución adquirió su condición jurídica a través de GECOSA.
1994
Se realizaron actos conmemorativos del 25º Aniversario de la creación de EROSKI.
Se cerró el Hipermercado de Baliak y se abrió en sus inmediaciones el Centro Comercial Max Center, el más

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

El Grupo Eroski abrió nuevos hipermercados en Guadaíajara, Santander, Córdoba y Agen (Francia).
Cancero asumió la Presidencia de MICO y le sustituyó como Presidente del Grupo Eroski Constan Davosta y a este Agustín Markaide como Director General de la Cooperativa.
Se extendió la implantación del EcoPlan, plan de eficiencia medioambiental, entre los centros de trabajo.
1999
Se desarrolló un programa de mejora continua que se denominó "5 días para la mejora" en hipermercados de la cooperativa y del Grupo Eroski.
Se realizó un nuevo Proyecto Social de reflexión societaria sobre los Principios y valores cooperativos denominado "Greco XXI". Participaron 1287 socios en 87 reuniones.
Se inició la venta de las bolsas reutilizables.
Se celebró por primera vez la Junta de Trabajadores en domingo.
2006
Se extendió la actividad comercial en régimen de cooperativa a Burgos y Rioja.
Se adquirió la cadena de supermercados Sebastian de la Fuente con 54 centros y el Economato de San Prudencio ubicado en Vitoria que daba servicio a 456 empresas.
490 socios se incorporaron a la cooperativa.
El Departamento de Consumo extendió su actividad a las zonas en las que se ubicaban los centros del Grupo Eroski.
Se celebró la primera Junta Preparatoria de socios consumidores en la Rioja.
El Grupo Eroski siguió con su plan de expansión y a fecha de 1996 ya disponía de una red de 40 hipermercados de los que 18 correspondían a centros de la cooperativa.
Se desarrolló el primer producto con marca "Natur".

Fuente: Elaboración propia recogida en las Memorias de Eroski de 1990 a 1996)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

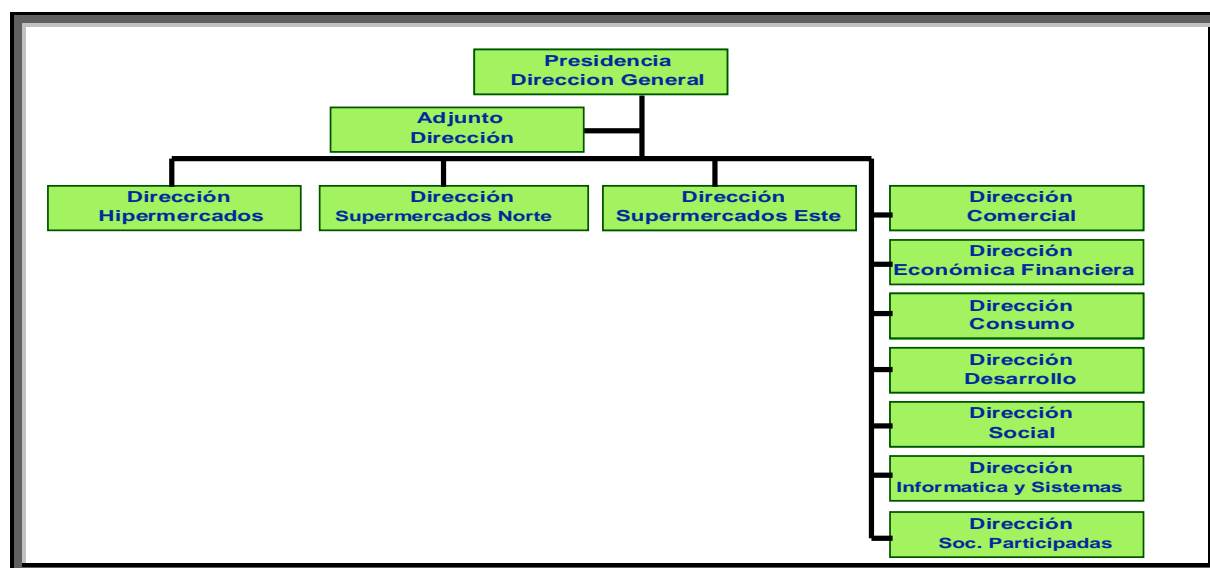
4.1.1.4. Crecimiento acelerado (1997 – 2007)

Para Eroski, este ha sido el periodo de máxima expansión y mayores beneficios económicos. La estrategia de crecimiento alcanzaba el nivel más alto de la historia de Eroski, rompiendo todos los techos, de inversiones, de facturación, de resultados y de plantilla. Año tras año se iban superando los indicadores de gestión y la tendencia expansiva. La compra de negocios a otras empresas, las aperturas masivas de centros, se producía a un ritmo superior a los competidores. El final del periodo coincidió con el inicio de la crisis económica mundial.

La década de 1997 a 2007 se iniciaba en GE con la centralización de las múltiples sociedades de hipermercados fuera del territorio cooperativo¹⁰⁴, que se gestionaban de manera individualizada. Cada hipermercado era una sociedad porque respondía al modelo diseñado en el periodo anterior en el que se buscaba la participación accionarial de algunas entidades locales en las que se ubicaba el centro.

Todos los centros se centralizaron en una única sociedad que se denominó EISA. El Negocio de los hipermercados se gestionaba desde tres direcciones regionales. La Zona Norte era dirigida desde la dirección de hipermercados, ubicada en el País Vasco, pero paralela a otra dirección de hipermercados similar en Eroski S. Coop, a la zona Centro Sur dependiente de una dirección “ad hoc” ubicada en Madrid y similar a otra en la zona de Levante dirigida desde Valencia por el director de Consum S. Coop. al margen del negocio de supermercados. Se unificaron las tres direcciones de hipermercados en una única dirección General de Hipermercados dependiendo de la Presidencia de Eroski y otras Direcciones de supermercados (una de Consumo, S. Coop y otra de ESC. Además se crearon unas direcciones de servicios corporativas que daban soporte a las 3 direcciones generales del negocio alimentario constituidas.

Figura 7: Organigrama funcional de GE (1997)



Fuente: Documento interno utilizado para presentaciones. 1997

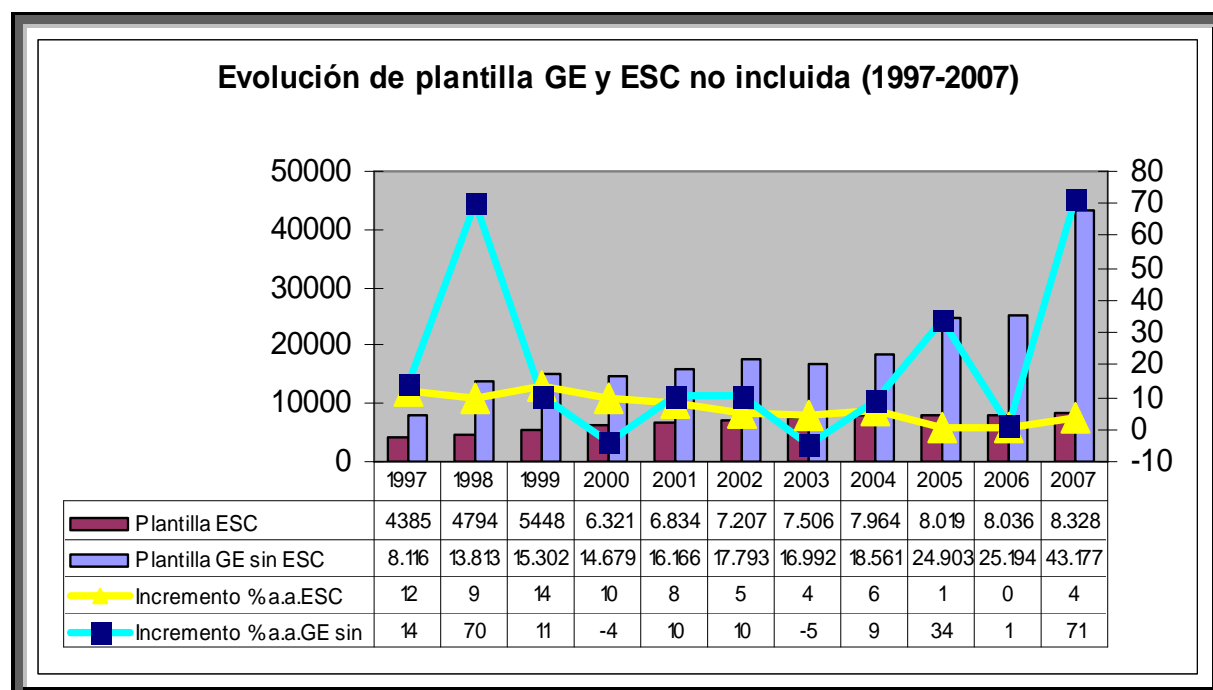
¹⁰⁴ Se denomina territorio cooperativo en Eroski al espacio geográfico en el que está ubicada ESC, esto es: Euskal Herria en un principio y por extensión como mancha de aceite posteriormente Rioja, Cantabria y Burgos. En 2012 se cierran los centros de Burgos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Entre las causas que motivaron este cambio se encontraban: la lenta evolución de los resultados positivos en los centros fuera del entorno cooperativo, la duplicidad de estructuras por la convergencia de Eroski y Consum y la complejidad de estructuras, funciones y responsables en todo el entramado de los servicios centrales de cada zona y sociedad. Markaide definía este giro táctico como una mejora sustancial y necesaria: “Eso facilitó que los hipermercados de la cooperativa, y los hipermercados del Grupo pasaron a gestionarse de forma unificada. Todavía los supermercados no, porque los supermercados no estaban fueran del ámbito de Valencia y País Vasco, eso ocurrió a partir de 1997, cuando empezamos las alianzas con los gallegos, con los mallorquines y demás. Pero para hacer la mixtura del negocio hipermercados, de la cooperativa y de fuera hacía falta tener resuelto el debate sobre el papel de la cooperativa en relación con el entramado de sociedades de fuera de Euskal Herria. Porque una cosa es el control financiero y otra cosa es la integración de la gestión.” (Hernando, 2009: 203). Este sistema de organigrama matricial puso un poco de orden y redujo ostensiblemente duplicidades e incoherencias en la gestión

Al inicio de este periodo se compraron 32 tiendas de la cadena de supermercados Cenco¹⁰⁵ de Castilla León que supuso la entrada de 432 nuevos trabajadores. Junto a la alianza con los grupos de Distribución Unide y Merkat, que comprendían a las sociedades de supermercados Udama, Supera, y Merkat (Baleares), se incrementaron en 703 nuevos centros el número de tiendas de GE. Esto supuso un incremento exponencial de la plantilla de todo el Grupo que pasó de 12.501 trabajadores en 1997 a 51.505, diez años después. En ese periodo se duplicó la plantilla en ESC y se multiplicó por 4,5 en el conjunto del GE.

Gráfico 9: Evolución de plantilla de ESC y GE por separado (1997-2007)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1997-2008.

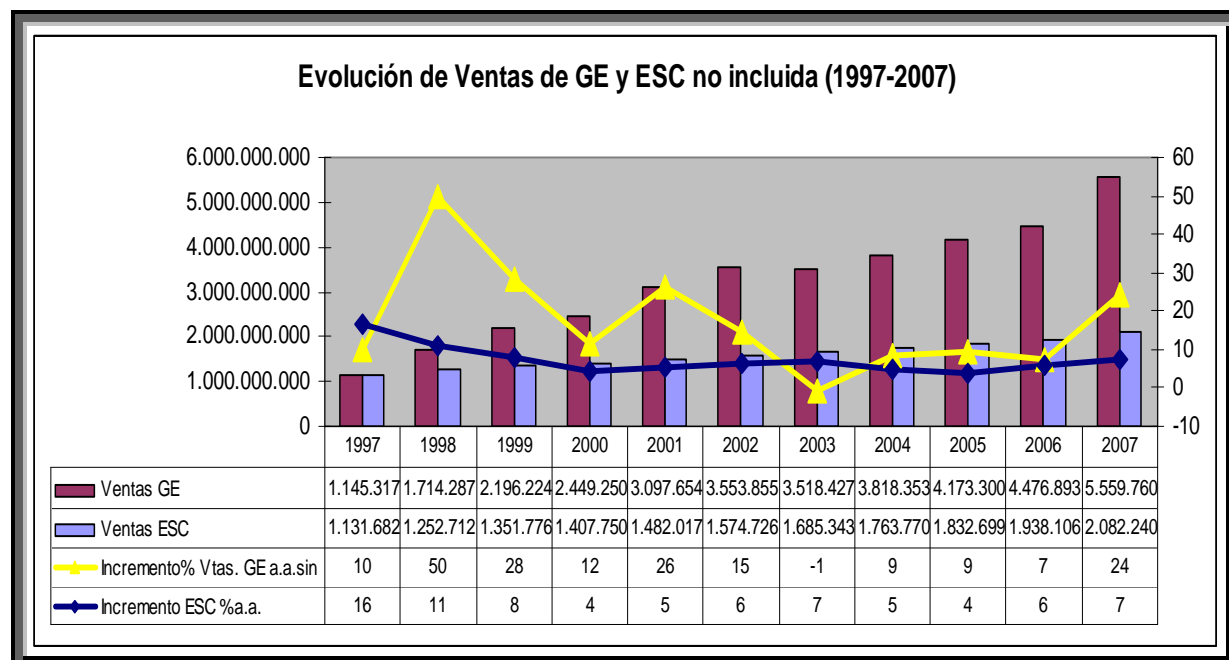
¹⁰⁵ La cadena de Supermercados CENCO participó en el proceso de cooperativización, pero en 2012 se incorporó a la empresa gallega de supermercados Vegalsa, sociedad participada por Eroski y Vegonsa. Lo veremos al tratar el proyecto de cooperativización (Cap. 4.1.2.4)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Mientras que la plantilla en la cooperativa tenía un crecimiento moderado y estable a lo largo de la década, en GE se producían incrementos y descensos de manera cíclica. A principios de la década se incrementó la plantilla debido a las numerosas aperturas que se produjeron hasta 1998. Durante cinco años se produjeron incrementos suaves excepto en 2003 que la plantilla de GE, sin contar ESC, se redujo un 5% por causa de la salida de CONSUM, S. Coop. de GE. En 2007, por el contrario, se incrementó significativamente, debido a la incorporación de 13.331 trabajadores de la cadena catalana Caprabo.

Los datos sobre las ventas de este periodo también rebelaron unos incrementos al alza año a año. Se pasó de 2.227 M. de € de facturación en 1997 a 7.642 M. de € en 2007. La implantación de la moneda única europea, supuso una subida sistemática de los precios del consumo por aplicación del “redondeo”¹⁰⁶ en todos los sectores de la economía y en el de comercio en particular. En Eroski en 10 años se triplicaron las ventas. Los mayores incrementos porcentuales se produjeron en las empresas participadas fundamentalmente por nuevas aperturas o compras de nuevos negocios. Los crecimientos de las cooperativas Eroski y Consum eran más estables por que estaban ubicadas en mercados acotados geográficamente y más saturados comercialmente. Los incrementos de ventas del 2003 rompieron la tendencia alcista de todo el decenio y se quedaron justo en el 1% debido a la salida de la cooperativa CONSUM de GE. El impacto negativo se frenó con las numerosas aperturas en el resto de los negocios. Una parte de los ingresos de la cooperativa Eroski se produjo por las ventas que imputaba sus empresas participadas del propio Grupo.

Gráfico 10 : Evolución de ventas de ESC y GE por separado(1997-2007)



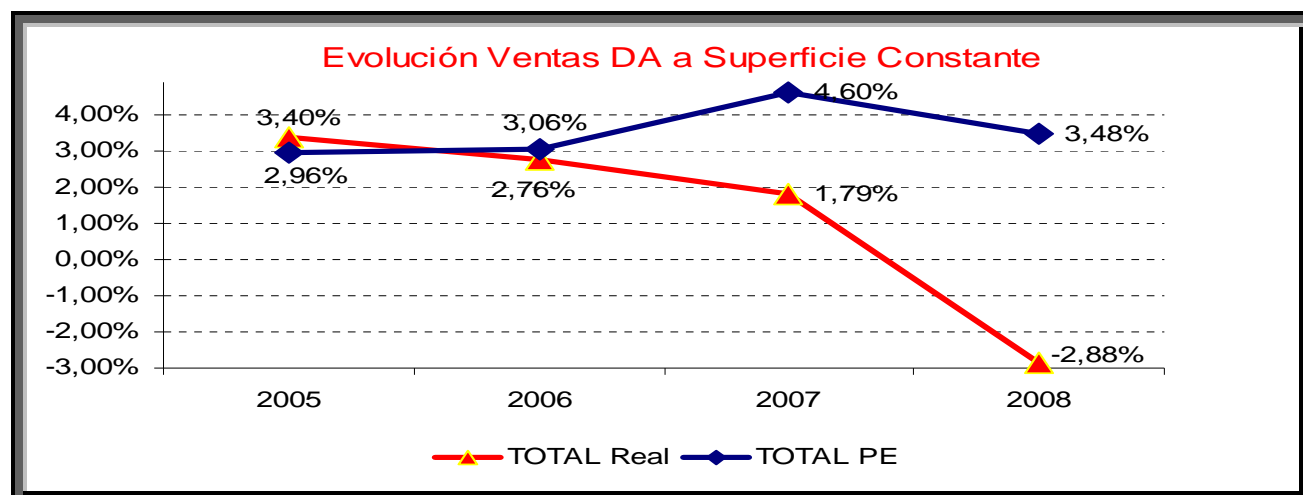
Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1997-2008.

¹⁰⁶ Cuando al efectuar las operaciones de conversión de pesetas a euros, el resultado es una cifra con más de dos decimales, esta cifra debe redondearse con el tercer decimal.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Los fuertes incrementos brutos en las ventas totales de GE se producían fundamentalmente por crecimiento inorgánico, esto es, por la creación de nuevos centros o por la compra de nuevas sociedades, porque los datos a superficie constante de un año respecto al anterior empezaban a dar síntomas de estancamiento. El crecimiento por la actividad, estrictamente comercial, se estaba frenando.

Gráfico 11: Evolución de ventas DA a superficie constante (2005-2008) ¹⁰⁷



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012:14

Esta tendencia descendente de la facturación a superficie constante respecto al año anterior continuó agudizándose hasta bien entrada la crisis económica. Las últimas medidas tomadas a partir del 2011 invierten la tendencia como veremos en el siguiente periodo analizado.

Durante los siete primeros años del siglo XXI, El Grupo Eroski continuaba con su estrategia expansiva. Se crearon nuevos centros. Se produjo un fuerte crecimiento, basado en la construcción de grandes complejos comerciales. El departamento de Desarrollo (Obras) se especializó en la construcción de estos macrocentros y su posterior venta, logrando fuertes ingresos extraordinarios que contribuyeron al reforzamiento del plan de inversiones de años sucesivos e incrementaron sensiblemente la cuenta de resultados de la cooperativa, aportando una parte importante de los mismos al reparto de retornos de sus socios, logrando los mejores resultados de la historia de Eroski en el 2007. Eroski fue premiada por la Asociación Europea de Centros Comerciales (AECC) con el galardón a los mejores centros comerciales dos años consecutivos por la construcción de centros como Boulevard de Vitoria y los de Toledo y Carcaixent.

¹⁰⁷ El Dominio Alimentario en Eroski comprende los negocios de hipermercados y supermercados, independientemente del tamaño que tengan y a la sociedad que pertenezcan.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

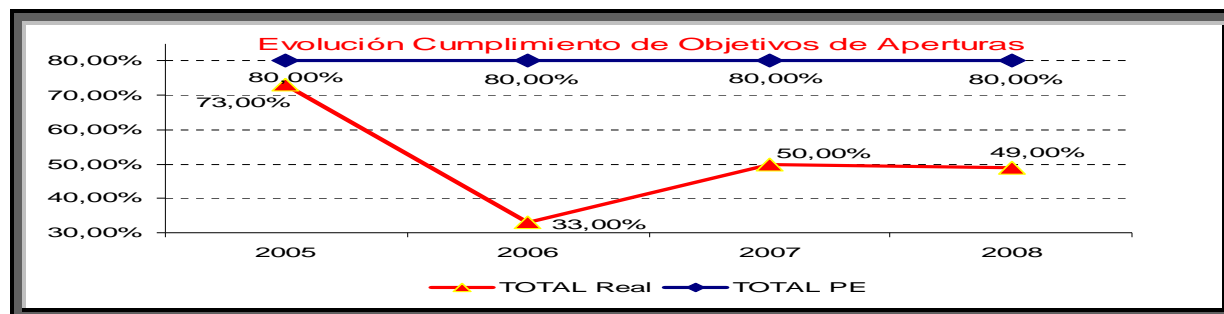
Tabla 16: Evolución del tipo de establecimientos 2000-2010)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	2000	2007
Hipermercados	47	109
Supermercados: Eroski y Consum ¹⁰⁸	796	596
Autoservicios propios y franquiciados ¹⁰⁹	569	109
Gasolineras	24	53
Cash & Carry	26	19
Oficinas de Viajes	104	270
Tiendas deporte	7	44
Restaurantes	4	3
Caprabo: Supermercados y autoservicio		324
Ocio Cultura (ABAC)		4
Perfumerías (IF)		300
Aliprox, nuevos franquiciados		567
Francia		39
Total	1577	2398

Fuente: Elaboración propia, extractado de las memorias Eroski (2000, 2007)

Pero aunque el ritmo de aperturas era alto y respondía a la estrategia de crecimiento diseñada para esta época, la rentabilidad de lo abierto no respondía a esa realidad: “Las aperturas están muy alejadas de los planes de viabilidad, con especial dificultad en tiendas fuera del ámbito histórico y grandes Hipermercados... El Reto 4 se planteó para el período 2005-2008 en los siguientes términos: “80% de las aperturas cumplen o superan los objetivos de actividad al primer año completo”. Los resultados conseguidos en el período 05-08 han presentado una evolución irregular pero con el denominador común de un mal comportamiento global. En los Supermercados, los resultados muy alejados de los objetivos previstos en el plan vía y con dificultades máximas en las aperturas de Levante, Cenco y Madrid. En los Hipermercados, la evolución de las aperturas presenta un mal comportamiento en ambas enseñanzas pero con especial crudeza en los hipermercados más grandes (Eroski 10000).” (PLAN ESTRATÉGICO 2009-2012: 19)

Gráfico 12: Evolución de cumplimiento de objetivos de aperturas (2005-2008)



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012:19

¹⁰⁸ Ocasionado por la separación de Eroski y Consum el negocio de supermercados denominado Consum vuelve en el 2004 a llamarse supermercados Eroski Center si es de tamaño grande y Eroski City si es más pequeño.

¹⁰⁹ Las Franquicias denominadas Erosle se denominan Aliprox a partir del 2004.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En 1997 se creó GESPA, la primera experiencia en incorporar a los trabajadores de las sociedades anónimas en un modelo de participación, similar al de las cooperativas, pero sin serlo.

En el verano de 2001, el Grupo Eroski compraban 5 hipermercados a su competidor más directo, Carrefour. El Servicio de Defensa de la Competencia del Ministerio de Hacienda, le obligaba a venderlos por dominio de mercado al fusionarse Pryca y Continente. Los centros Carrefour adquiridos por el Grupo Eroski estaban ubicados, en Barcelona (Tarrasa y San Cugat del Vallés), en Murcia (Cartagena y Murcia capital) y uno en Algeciras. El Grupo Eroski se comprometió al mantenimiento de los puestos de trabajo. Se organizaron equipos de trabajo, procedentes de la cooperativa y de los hipermercados de EISA, para proceder al cambio de tienda e implantar los procesos de trabajo de Eroski. Por primera vez se producía una adquisición tan masiva y rápida de trabajadores procedentes de otros modelos empresariales, con prácticas, hábitos y reglas diferentes. En un fin de semana se procedía al cambio total de establecimiento, se cerraba un Carrefour y se abría un Eroski. Estos acontecimientos son recordados con cierta nostalgia por los que participaron en los cambios, tanto los nuevos incorporados como los socios de Eroski que fueron a ayudar y forman parte ya de los momentos épicos de GE.

En 2002 Eroski firmaba una alianza estratégica de compras con el segundo grupo de distribución francés, los Mosqueteros, creando la plataforma de compras Alidis. En 2007 esta alianza se fortalecía con la entrada de uno de los gigantes de la distribución europea, la empresa alemana Edeka. La dificultad que entrañaba la fusión –que nunca fue una opción considerada- de empresas cooperativas a nivel europeo (por trabas legislativas entre países y problemas de integración ya detectados con la experiencia de Consum), era compensada con este tipo de alianzas que no requerían grandes cambios en el interior de cada una de las organizaciones y sin embargo se podían conseguir grandes sinergias y mejoras significativas de cara a las negociaciones con los proveedores.

Para conseguir inversiones del plan de expansión, la cooperativa se había financiado hasta la fecha, sobre todo, con los recursos propios que había ido generando a través de su cash flow. Ante el fuerte crecimiento previsto en los planes estratégicos de esta década Eroski se vio obligada a incrementar su capítulo de inversiones. Para cubrir la diferencia entre lo invertido y el cash flow se acudió a la financiación externa porque la naturaleza jurídica de las cooperativas limita la posibilidad de captación de capitales de forma interna. En el 2002 se lanzaba un instrumento financiero para reforzar los recursos propios de todo el Grupo, denominado “APORTACIONES SUBORDINADAS EROSKI (AFSE), el único instrumento financiero que da acceso a las cooperativas a la captación de fondos permanentes en el mercado externo y en colectivos distintos a los socios, garantizando de esa manera el desarrollo económico futuro de la cooperativa. Las AFSE fueron un artículo fundamental y necesario para el desarrollo de de Eroski en esta década, ya que permitió captar en el mercado recursos de capital externos a través de títulos subordinados, que entraron a formar parte del capital social de la cooperativa, cuyo vencimiento no tenía lugar hasta la liquidación de la misma.

La primera emisión de títulos fue de 60 millones de Euros, ampliable a 90 millones de euros. La emisión se realizaba como oferta pública de venta (OPV), lo que suponía pasar por los controles de los mercados de valores, sobre todo la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Estas Aportaciones Eroski no

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

estaban sujetas a los vaivenes de la renta variable en la Bolsa, ya que su retribución estaba relacionada con el Euribor y además no estaba condicionada por los resultados de la empresa.

Tabla 17: Emisiones de las aportaciones subordinadas Eroski (2002-2007)

Emisión	importe	Características de la emisión	Demanda obtenida y porcentaje sobre el capital emitido
2002	90 Millones	Euribor + 3%	Demanda: 122,000 millones. Se cubrió el 135,22% de la demanda
2003 privada y 1070 pública	Millones	Euribor+3%	Emisión exclusiva al vendedor de la empresa que compró Eroski
2004	200 Millones	Euribor+3%	Demanda: 229,002 millones. Se cubrió el 114,501% de la demanda
2007	300 Millones	Euribor+2,5%	Demanda: 413,731 millones. Se cubrió el 137,910% de la demanda

Fuente: Información de documento interno AFSE - APORTACIONES FINANCIERAS SUBORDINADAS EROSKI (2013)

La campaña de lanzamiento fue todo un éxito según los organizadores. La demanda superó con mucho la oferta realizada y el prorrateo fue importante. Posteriormente se han lanzado nuevas emisiones. La tercera y última con 2,5 puntos de rentabilidad sobre el Euribor, todas con gran éxito. El crecimiento constante de Eroski y los beneficios conseguidos otorgaban al producto una gran seguridad.

Esta fórmula de financiación resultaba muy exitosa para periodos de crecimiento, y reducía la dependencia de los bancos. Para momentos de crisis, de escaso crecimiento y bajos beneficios, como la iniciada en 2008, se ha convertido en una fórmula de riesgo. Para el inversor, el título aumenta el riesgo de rentabilidad y pierde liquidez por lo que se hace poco atractivo y para la empresa pierde utilidad como herramienta para conseguir recursos directos del mercado financiero. A la devolución de los intereses a los inversores, se unía el incremento de la demanda de la monetización de las aportaciones por parte de los inversores y el incremento de la oferta de otros productos financieros similares emitidos por otras empresas y las denominadas “preferentes” de las entidades financieras. La crisis económica ha sacado a la luz prácticas de dudosa legalidad de algunas entidades financieras con productos financieros diferentes a las Aportaciones Eroski pero que llevan a la confusión a algunos inversores de Eroski.

En 2003 se producía otro acontecimiento sin precedentes en la historia anterior de Eroski: Consum decidía romper la Convergencia con Eroski y salirse del Grupo. Su marcha frenaba, durante un año, la tendencia expansiva, sobre todo en el negocio de supermercados. En el 2002, se había crecido en el conjunto del GE un 12% respecto al año anterior y aquel 2003 se quedó en el 1%. Internamente se buscaba contrarrestar el impacto de la salida de Consum con mensajes de tranquilidad. La valoración que hizo el colectivo sobre esta marcha reflejaba un sentimiento enfrentado. Por una parte era de rabia producida por el fracaso del proyecto con la sensación de huida de los “valencianos” y por otra, de cierta liberación de salir de un periodo convulso, de enfrentamiento y desacuerdos organizativos. Dacosta lo reflejaba de la siguiente

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

manera: “Era una relación, desde mi perspectiva, que la teníamos que alimentar de una manera permanente y que no éramos capaces que rodara con naturalidad, de un modo automático y sin fricciones. Entonces, así, no era posible, era un freno, era una barrera.” (Hernando, 2009: 145). El caso para los más antiguos recordaba a la marcha de una parte importante del departamento de compras a Sebastián de la Fuente del año 1986, el sentimiento de traición afloró entre algunos de ellos. Cancelo, que por aquellas fechas ya no estaba en la cooperativa y presidía el grupo Mondragón, entre las múltiples causas que pudieron producir la ruptura con Consum, apuntaba a la interacción personal como causa principal: “Me refiero a la ruptura de Eroski y CONSUM. Se debe a muchas razones, pero sobre todo a una fundamental: a que la relación personal no se ha cuidado. Y lo digo porque en la configuración del Grupo, el elemento determinante fue la relación personal. En el momento en que las relaciones se hacen más tenues, más funcionales, menos afectivas, los conflictos se incrementan de tamaño.” (Hernando, 2009: 64).

Modelo de gestión¹¹⁰

En esta última década se ponían en marcha diversos programas para asentar un modelo organizativo propio y diferenciado de los modelos convencionales, tratando de remarcar aquellos rasgos más característicos de la empresa. En 2003 se realizó un diagnóstico sobre la situación social de la empresa que se denominó, “Diagnóstico de Resultados Sociolaborales”: “*Ilamamos RSL (resultados sociolaborales) a aquellas condiciones que llevan a incrementar en las personas su implicación personal y societaria, y, a causa de ello, su contribución profesional, y aportar más y mejor a los resultados colectivos.*” (Eroski, 2003, Informe Final de Resultados Sociolaborales). Tras una reflexión compartida con los directivos, en las Jornada Presentación del Plan de gestión de noviembre del 2003 en el Parque Tecnológico de Zamudio (Bizkaia), se proponían una serie de iniciativas y planes para los próximos años. El liderazgo y el modelo de participación serían los campos en los que la organización marcaría las estrategias de actuación destinadas a los socios trabajadores. Los programas de intervención respecto al liderazgo comenzaron en la primavera del 2003 con un programa denominado EAD (Equipos de Alto Rendimiento) dirigido a los equipos directivos del GE que se autodefinían como liderazgo en competencias conversacionales y coaching ontológico. Estos contenidos los desarrollaremos cuando tratemos los apartados de “Formación” y “Liderazgo”.

En la misma línea de reforzamiento del liderazgo está la comunicación y fallida implantación del 2003 del denominado “Estatuto del Directivo”, en el 2003. Un intento que nacía con la pretensión de lograr el compromiso público y firmado de todos los directivos “*de ser transmisores de principios y valores, y de ser elementos esenciales en la motivación e integración de sus equipos para el mejor logro de los objetivos empresariales.*” (ESTATUTO DEL PERSONAL DIRECTIVO. GE FEB. 2003).

En paralelo a estas iniciativas con los mandos se iniciaban en 2004 actuaciones y programas que impulsaban la participación entre los equipos. Se materializaba, primero, con un proyecto llamado Paret, que en forma de experiencia piloto, comandado por monitores internos, implantaban en los centros

¹¹⁰ El motivo de incorporar en este punto una breve sinopsis de proyectos que se iniciaron en esta década no es otro que el de reflejar un periodo rico en programas cualitativos de tipo societario y de recursos humanos que agrupados permiten observar la relación entre ellos, de tal manera que nos permitan identificar la semiosfera Eroski como un todo. Volveremos a ellos en capítulos sucesivos de manera densa (Cap. 4.3 y 4.4.).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

procesos internos de participación: *“PARET es un programa que busca cambiar las formas de trabajo y organización, a través de la **participación** efectiva de las personas en su puesto de trabajo.”* (DEFINICIÓN DE PARET DOCUMENTO INTERNO DE NOTORIEDAD).

En el 2003 también se daban los primeros pasos para la modificación del modelo de valoración de las personas y su sistema de retribución. Los diagnósticos internos afirmaban que el sistema tradicional, apenas modificado desde los primeros años de funcionamiento de la cooperativa, era de clara tendencia igualitarista y se consideraba ya agotado. Generaba grados de insatisfacción en el conjunto del colectivo. El indicador de retribución era el peor valorado en las sucesivas encuestas de clima que se realizaban anualmente, en línea con los resultados comparados con otras cooperativas e incluso de otras empresas no cooperativas. Pero aunque la propuesta de modificación se aprobó en la Asamblea del 2006 se generó en los dos años siguientes a su aprobación, 2007 y 2008 recurrentes protestas en las Juntas Preparatorias de los socios trabajadores porque no compartían que se aplicara una diferencia retributiva en los mismos puestos debido a la contribución personal que aportaba cada uno.

En los primeros años de la década se produjeron algunos cambios en las prácticas societarias. En 2002 se decidía dividir la Junta Preparatoria de los trabajadores en 4 eventos diferenciados por provincias. Esto conllevaba trasladar la segunda parte de la jornada, el acto lúdico que se conocía por el nombre de *“Eroski Jaia”* (la *“fiesta de Eroski”*)¹¹¹, a otro domingo y permitiendo su asistencia voluntaria, cuando hasta la fecha había sido obligatoria. La asistencia a este acto pasó de 6.000, asistentes aproximadamente a 1.200. Con la crisis económica como argumento, los órganos sociales, recogiendo la opinión de una parte del colectivo, decidieron en 2008 anular la fiesta para ahorrar costos.

En el verano del 2006 se iniciaba un proceso de reflexión sobre el modelo cooperativo al que se aspiraba en GE. Culminó en enero de 2009 con la aprobación por parte de la Asamblea General del Proyecto de Cooperativización, por el que las actuales sociedades participadas del GE iban a incorporarse progresivamente como Cooperativas Mixtas¹¹². Antes de que se aprobara en la Asamblea General, entre el 2006 y 2009 se generó un intenso y continuado plan de consultas a las bases sociales, hasta que se logró el consenso mayoritario. Los socios de la cooperativa aprobaron mediante referéndum la incorporación de las sociedades participadas, como cooperativas, con el 72,2 % de los votos, la Asamblea General lo aprobó con un 82% y los socios de Gespa que se transformaban en cooperativa con un 91%.

En 2007 se iniciaba, con el apoyo de Otorala¹¹³, el programa de Educación Cooperativa, basado en un Plan de impulso del *“Sentido de la Experiencia”*, desarrollado en las cooperativas de Mondragón. En sus documentos definían el término de educación cooperativa de la siguiente forma:

“Entendemos la educación cooperativa como un proceso de aprendizaje individual y colectivo orientado al desarrollo de una persona con comportamientos cooperativos en un colectivo con valores cooperativos compartidos.” (Documentos de Lanki. modelo de educación cooperativa. abril 2007). En Eroski el

¹¹¹ La *“Eroski Jaia”* o fiesta de Eroski como ya veremos cuando tratemos el apartado de los Rituales, era una tradición en Eroski que tiene su origen en la celebración de la fiesta de San Miguel, patrón de los comerciantes.

¹¹² Las cooperativas mixtas son sociedades compuestas por capital de los socios trabajadores y un socio o entidad. En este caso Eroski.

¹¹³ Otorala es el centro de formación que da servicio y asistencia a las cooperativas agrupadas en la corporación Mondragón.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

programa, se impartía a todos los directivos y gestores en dos jornadas de reflexión. Estas jornadas servían para integrar los contenidos sobre educación y cultura cooperativa con las estrategias internas de gestión y organización de personas de la empresa. El programa tenía por finalidad, reflexionar conjuntamente sobre el modelo de cultura que se requería para Eroski y el papel de los líderes en la implantación de esa cultura. Se realizó un diagnóstico de cultura y liderazgo inspirado en las teorías clásicas de la cultura Organizacional de Shein y su discípula Carlyne Taylor (2006).

En el 2007 se produce el mayor crecimiento en Eroski. “*Un año para enmarcar*”, rezaba el título de la Memoria 2007 de la cooperativa. Se incrementaba un 30% la superficie ventas, 493 nuevos establecimientos incrementaban la red de ventas, aumentaba casi en un 50% la plantilla del GE y los resultados crecían un 13,4% sobre el año anterior. Una de las causas principales de ese crecimiento se encontraba en la adquisición de la cadena catalana Caprabo a finales del 2007 que se comunicaba a la organización como un “*hito memorable*”. En palabras del Presidente Dacosta: “*La adquisición de Caprabo encarna el hito que hace de éste el ejercicio memorable que algunas empresas tienen la suerte de vivir. La toma de mayoría en el capital fue una oportunidad inesperada que supimos aprovechar. Gracias, hemos de recordarlo, al sólido patrimonio económico y profesional acumulado en nuestra historia; y, gracias también, al coraje de nuestros órganos de gobierno y representación. Sin duda, EROSKI conquistará otros triunfos en el futuro; éste no será ni el último ni el más retador, pero algunos de los que vendrán más tarde nunca habrían sido posibles sin éste. Por eso, vale decir que la integración de Caprabo resulta decisiva para fortalecer nuestro proyecto; porque nos permitirá hacer cosas que antes no estaban a nuestro alcance. Crecer, ser más, consiste, después de todo, en construirse oportunidades.*” (Memoria Eroski, 2007).

El 2008, fue el año en que se confirmaba la tendencia bajista de los resultados de la cooperativa. Todavía ese año, a pesar de la crisis, se repartieron beneficios entre sus socios y aunque en el conjunto fueron inferiores que los del 2007, fue el año en el que la monetarización de los intereses generados por los retornos acumulados alcanzaron su punto más alto. Una media de 4,72 pagas del índice 1¹¹⁴. Los datos que se observan en el gráfico 13 corresponden siempre al año anterior al que se aprueban en la Asamblea de socios.

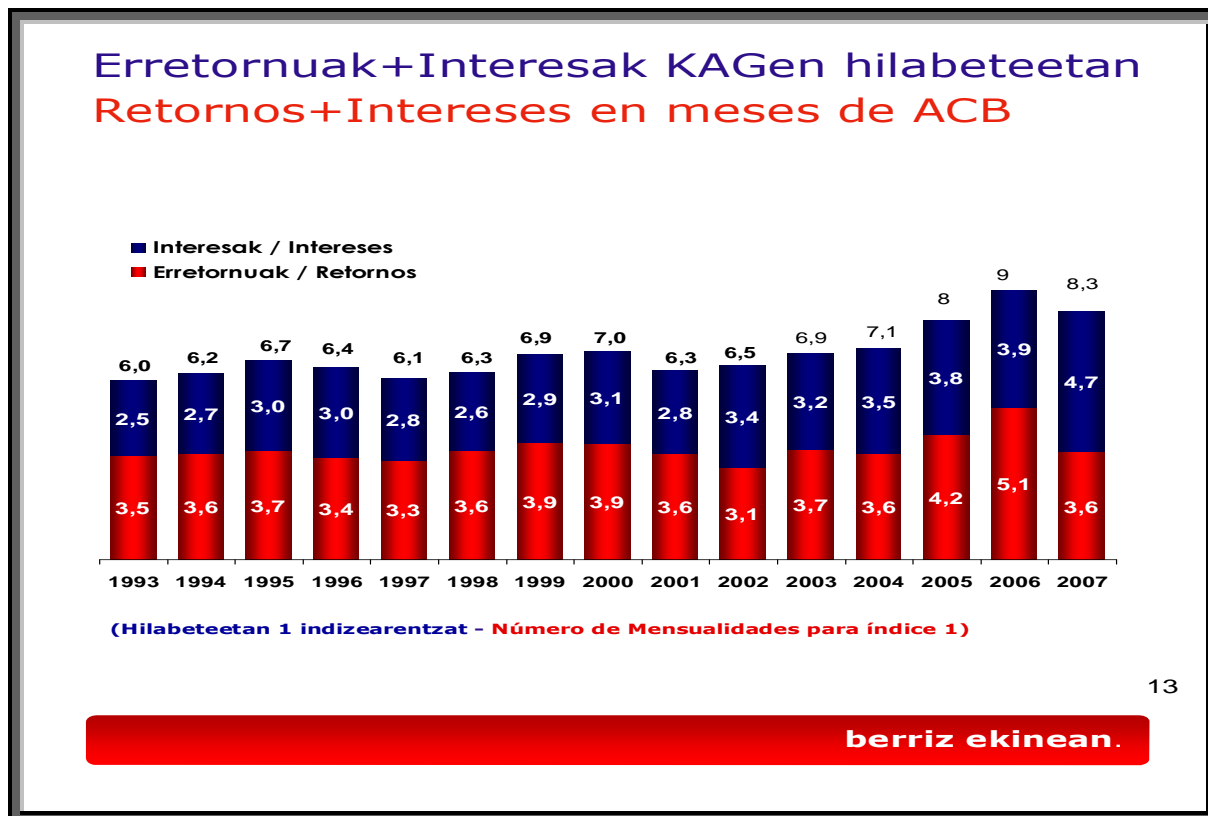
Agustín Markaide, Director General del Grupo Eroski en 2008, comentaba los resultados correspondientes al 2007: “*Como consecuencia, este año nos corresponderán como retornos una media equivalente a 3,6 mensualidades de anticipos de consumo a cada socio. Este nivel de retornos, como podéis ver en la gráfica, es el nivel medio que hemos obtenido en los últimos 15 años, si excluimos los excepcionales dos últimos años. Por su parte, los intereses al capital de los socios, incluyendo también el índice corrector de la inflación, representan una media de 4,7 mensualidades de anticipos de consumo (medidos, en este caso, para el índice 1), suben mucho en comparación con el año anterior, debido, como he dicho, a que hemos aumentado notablemente nuestras cuentas de capital por los retornos de los dos últimos años. En definitiva, entre retornos e intereses al capital de los socios, sumamos una retribución adicional de 8,3 mensualidades de anticipo de consumo además de las 14 mensualidades normales. Dicho de otro modo: La cooperativa genera y puede repartir entre los socios un equivalente a (14+8,3) 22,3 mensualidades medias de Anticipos de Consumo, parte de ellas ahorradas en la cuenta de capital individual. Como veis, la*

¹¹⁴ El índice 1 en Eroski S.COOP. corresponde a la retribución más baja frente al índice 7 que es la más alta.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

reducción de retornos se compensa, en parte, con el crecimiento de intereses y resulta ser el 2º ejercicio de mayor retribución de nuestra historia por ambos conceptos después del año récord que fue el 2006." (JUNTA PREPARATORIA 2008, Mensaje de la Dirección General).

Gráfico 13: Evolución de los retornos e intereses a los socios en nº de mensualidades (1993-2007)



Fuente: Documentación interna presentada a los socios en la Junta Preparatoria (2008).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 18: Hitos del crecimiento acelerado (1997-2007)

En 1997
Alianzas con los grupos de Distribución Unide y Imerkai. GE era la cadena de supermercados con más centros (700) y una red de implantaciones en todas las regiones de España.
Se adquirieron los 32 supermercados Genko en Castilla León. Se incorporan 452 trabajadores.
Se creó la Fundación EROSKI como instrumento de divulgación del consumismo en su vertiente informativa fundamentalmente, con ámbito de actuación en todo el país.
Se iniciaron las primeras campañas comerciales de apoyo a los productos regionales.
La tarjeta EROSKI era la primera tarjeta de la distribución alimentaria española con 410.000 titulares.
La central de compras del Grupo EROSKI era la de mayor contratación de productos alimenticios con 2.700 M. de euros de facturación.
Se creó GESFA, la sociedad de capital de ESO y los trabajadores de los hipermercados de ERO.
1472 personas se incorporaron a GE. 643 lo hacían como socios en las dos cooperativas EROSKI y Consumi.
1998
Se produjo el mayor crecimiento en ventas hasta la fecha en GE (30%) sobre el año anterior.
6.100 personas se incorporaron a GE.
Se invirtieron 213,4 M. €. La mayor parte fueron destinados a la apertura de nuevos establecimientos.
GE se adhirió al programa de fidelización M-T del mercado conocido por la Tarjeta Travel Club.
1999
Se logró el récord histórico de inversiones con casi 270 M. de euros.
Se construyó una nueva plataforma de productos frescos en Amorebieta.
EROSKI participó en la sociedad de deportistas Turun Sport para la explotación de ropa deportiva.
Se inició la elaboración de guías consumidoras. La primera fue la de A Santiago desde Roncesvalles.
Los socios del GE eran 9370. 5349 de ESO, 2407 de Consumi, 3.000 de Gespa.
Se realizaron intensas formaciones para la familiarización del uso del Euro como nueva moneda.
El hipermercado de Iturr. 1ª certificación ISO 14001 de Gestión medioambiental a nivel de España.
2000
Apertura de tiendas de productos financieros en los hipermercados de Artea (Bilbao) y Irujo Sur.
Se crea EROSKI on-line. Los primeros productos se distribuyeron a los clientes de Vitoria.
10.000 trabajadores se repartieron 24 M. de euros como socios propietarios entre ESO y Consumi.
Campañas solidarias de apoyo a Mozambique y Salvador.
Récord histórico de inversiones. 412 M. de euros.
2001
El Consejo de Dirección del GE aprobó un documento titulado “VALOR CONSUMIDOR”.
Firma de un acuerdo con la Federación de Irastolas para colaborar en las fiestas del euskera.
Grupo EROSKI compraba 3 hipermercados a su competidor más directo, Carrefour.
Reconocimiento al GE como la empresa más solidaria de España por parte de SO CNGS.
Nuevo año récord en inversiones. 537 M. de euros.
Acuerdo de compra con los grupos de penumeras Danesa, Dispar, y Kenyer.
Se abrió la primera óptica del GE en el hipermercado de Bilbordo.
2002
EROSKI firmaba una alianza estratégica de compras con los mosqueteros. 2º grupo de distribución francés.
Se lanzó la primera emisión de títulos “AFOR TACIONES EROSKI” por valor de 60 M. de euros, ampliable a 90 M. de

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

euros.
Eroski patrocinó el equipo ciclista EROSKI –ONCE que se proclamó líder por equipos en el Tour de ese año
13.079 socios se repartieron 40 M. de euros en beneficios.
El ex de plata de Calduch del Gobierno vasco a la Plataforma de productos frescos de Amorebieta.
El GE vendió inmuebles de siete hipermercados por valor de 100 M. de euros y los regaló.
El presidente del GE Constan Dacosta fue elegido Estratega 2002 por la revista económica Dinero.
Se separó el acto formal y el festivo en días diferenciados en la Junta Preparadora de trabajadores.
Se dividió la Junta Preparadora de los trabajadores en 4 eventos diferenciados por provincias.
2003
Se produjo la salida de CONSUMI, S. Coop. de GE.
Campaña informativa “idea sana” sobre el bienestar y la salud de los consumidores en Fundación EROSKI.
Se elaboró un Diagnóstico de Resultados Sociolaborales de la empresa.
Se inició un programa de formación de EAD (Equipos de Alto Rendimiento) para directivos del GE.
Se creó el “Estatuto del Directivo”. Compromiso de cumplimiento de principios y valores.
Se inició la modificación del modelo de valoración de las personas y su sistema de remuneración.
Se creó la plataforma de compras Aluis fruto de la Alianza con el Grupo los Mosqueteros (intermarcete)
Los 13.079 trabajadores se repartieron 52 M. de euros de beneficios, un 30% más que el año anterior.
Nace II (Intaradis) la nueva marca de perfumerías.
2004
Se inició Faret un proyecto de participación interna que se implantaba en los centros.
Se aprobó la plena equiparación entre parejas de derecho y hecho.
Se implantó la Encuesta 100%. En la que los colaboradores evaluaban a sus mandos.
El crecimiento de los beneficios alcanzó el 19,9%. Los socios trabajadores se repartieron 54 M. de euros.
Tercera emisión de las aportaciones EROSKI. La emisión asciende a 200 M. de euros.
En GE se realizaron 120 aperturas de centros. 40 entre hipermercados y supermercados, una treintena de oficinas de viaje, 8 tiendas de ocio y deporte, 7 estaciones de servicio y más de 25 perfumerías.
GE incorporó la venta de pisos en oferta exclusiva en su tienda de servicios financieros.
Intercambió en las instalaciones de Imerkai de Balears.
Primera tienda de ocio y cultura con el nombre de ADAC en el hipermercado Boulevard de Gasteiz.
1º Reconocimiento a 525 trabajadores de la cooperativa que llevaban más de 20 años trabajando.
“idea sana” puso en marcha la “Asesora del juguete”.
2005
Lanzamiento de la marca productos EROSKI.
GE abrió 13 supermercados, 6 tiendas FOrum, 25 nuevas perfumerías y 49 oficinas EROSKI.
Luena, líder de la distribución alemana, se incorporó a Aluis.
Los trabajadores se asignaron 57,7 M. de euros de beneficios.
GE consiguió el puesto 23 en el Monitor Español de Reputación Corporativa, Interco, 03.
Se inició Fimier (Plan de Igualdad entre mujeres y hombres de EROSKI).
Se inició la estrategia de “Especialistas en productos frescos”.
Se inició el programa de formación para mandos sobrevivios.
2006
Las inversiones alcanzaron cifras históricas, 612 M. de euros
Los beneficios record sumaron 190 M. de euros, un 33% sobre el año anterior. 70 M. de euros correspondieron a la

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

asignación entre los trabajadores.
Se inició el proceso de cooperativización que culminaría con la conversión en cooperativas de los hipermercados con Gespa en 2009.
GE abrió 66 centros: 3 hipermercados, 27 supermercados, 32 perfumerías, 10 oficinas de viajes y 4 gasolineras.
Las Aportaciones EROSKI del 2000 se situaron al interés de 7,092% y repartieron 21,2 M. de euros.
Se inició la expansión masiva del Proyecto Faret de autogestión en hipermercados y supermercados.
Emakunde, instituto vasco de la mujer, reconoció a la cooperativa EROSKI como “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”
Se renovó la Certificación SA 8000 en la Sede de Etorio conseguida en 2003, sobre el cumplimiento de los derechos humanos con trabajadores y proveedores de acuerdo con los estándares de la OIT.
Se iniciaron los FOCOS de Consumidores EROSKI. Consulta a los clientes.
GE: 1033 establecimientos y 32032 trabajadores, de los que 340 centros y 3323 socios en ESO
Cumplió el proyecto de formación de liderazgo conversacional iniciado en 2004.
EROSKI fue premiada por la Asociación de Centros Comerciales (ALCC) con el galardón a los mejores centros comerciales construidos de Toledo y Carcaixent.
Con la inaugurada en Zaragoza eran 20 las plataformas repartidas por todo el territorio nacional.
En 34 hipermercados se habilitaron espacios destinados a la promoción de los productos regionales
2001
Se inició en agosto la crisis económica mundial. En EROSKI fue el año de máximos resultados empresariales: 6.010 M. de euros de facturación.
En GE hay 2.441 establecimientos y 30.307 trabajadores de los que 13.331 eran socios propietarios.
En junio se adquirió Caprabo hiper en Cataluña: 13.000 personas, 300 centros.
Además de Caprabo se abrieron 202 nuevas tiendas
Consulta a socios trabajadores. Se eligió EROSKI como destino para el 40º Aniversario.
Los beneficios antes de impuestos alcanzaron la cifra de 210 M. de euros.
Las inversiones record debido a la adquisición de Caprabo supusieron 2.220 M. de euros.
NACIÓ EROSKI MOVII.
Se lanzó la marca de alta gama Selequia
La cuarta emisión de Aportaciones superó las previsiones llegando a 300 M. de euros.
La enseña II logró el liderato en el sector de las perfumerías con la adquisición de 33 nuevas tiendas.
Se incorporó el semáforo nutricional en el etiquetado de los productos de marca EROSKI,
Se inició el proceso de debates internos sobre la conversión de las sociedades participadas en cooperativas.
Comenzó el programa de Educación Cooperativa, para los socios de EROSKI.

Fuente: elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 1999-2007

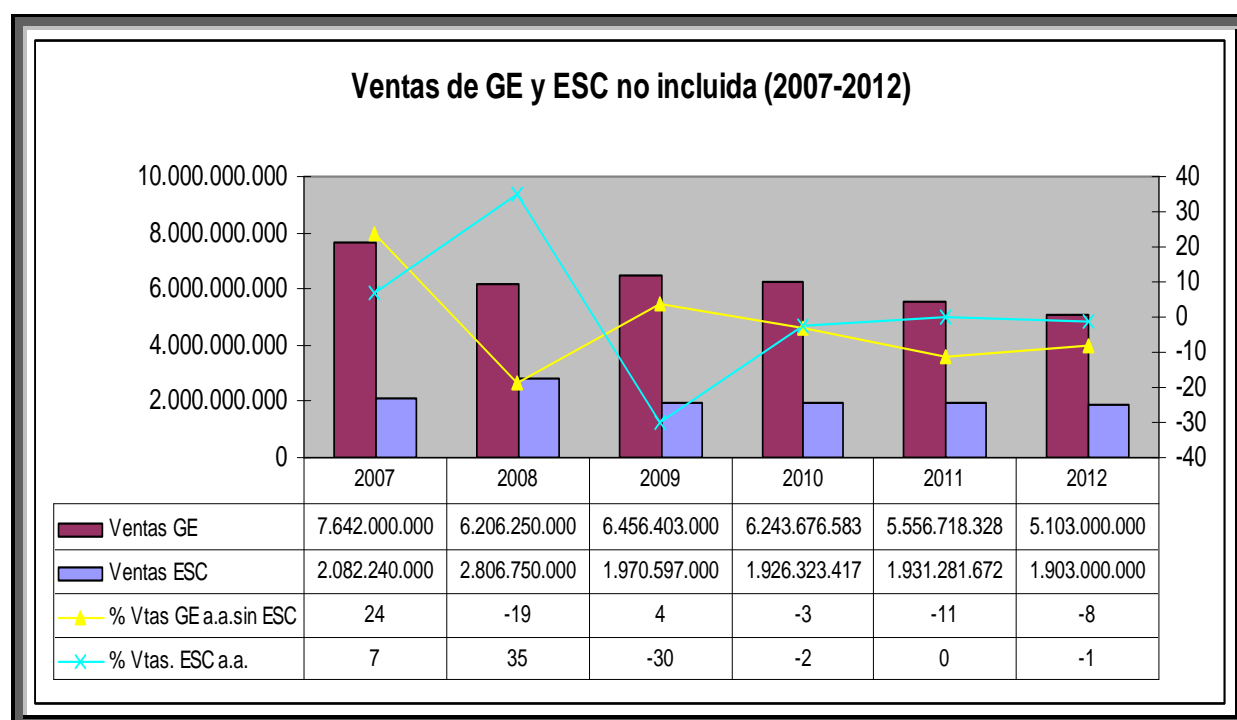
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.1.5. Crisis económica y extensión cooperativa (2008- 2012)

La crisis económica a nivel mundial, que afloró en Agosto de 2007 con la estafa de las hipotecas subprime en USA, tardó más de un año en dejarse notar en Eroski, influenciados, tal vez, por la negación oficial de la crisis del gobierno español. El verano de 2008 marcó el punto de inflexión en el que se rompió la tendencia expansiva y de crecimiento por la recesión. En ese año se pusieron en marcha las primeras medidas anticrisis de recortes, ahorros y reestructuración que se prolongan hasta la actualidad. En palabras de Dacosta, presidente de GE en aquella época: *“Recordaremos 2008 como el año del colapso del sistema económico-financiero mundial, aunque durante el primer semestre del ejercicio no había signos evidentes – o no supimos verlos- de lo que se avecinaba. Las empresas vivimos los últimos meses del año con gran incertidumbre, pero finalmente alcanzamos una certeza: el modelo económico de crecimiento había cambiado; y con él, el del consumo. La pérdida de poder adquisitivo del ciudadano es un hecho y, en consecuencia, la reordenación del gasto familiar y la orientación hacia un modelo de compra más racional y menos basado en lo accesorio. Un cambio, auguramos, que viene a quedarse mucho tiempo.”* (Memoria Eroski, 2008). Eroski en este periodo encara dos retos claves para su supervivencia: a) el responder rápido y de manera contundente con fuertes repercusiones en GE y, b) desarrollar el modelo de extensión cooperativa iniciado en el periodo anterior.

En 2008, ESC frenaba su trayectoria expansiva y por primera vez en su historia sus ventas decrecían sobre el año anterior, mientras que en el consolidado de GE alcanzaba la mayor cifra de ventas de su historia, debido a la incorporación de Caprabo en 2007. Los años siguientes las ventas fueron reduciéndose progresivamente y aparecieron los primeros resultados negativos en el consolidado del GE.

Gráfico 14: Evolución de ventas ESC y GE por separado (2007-2012)



Fuente: Elaboración propia. Memorias Eroski (2007-2012)

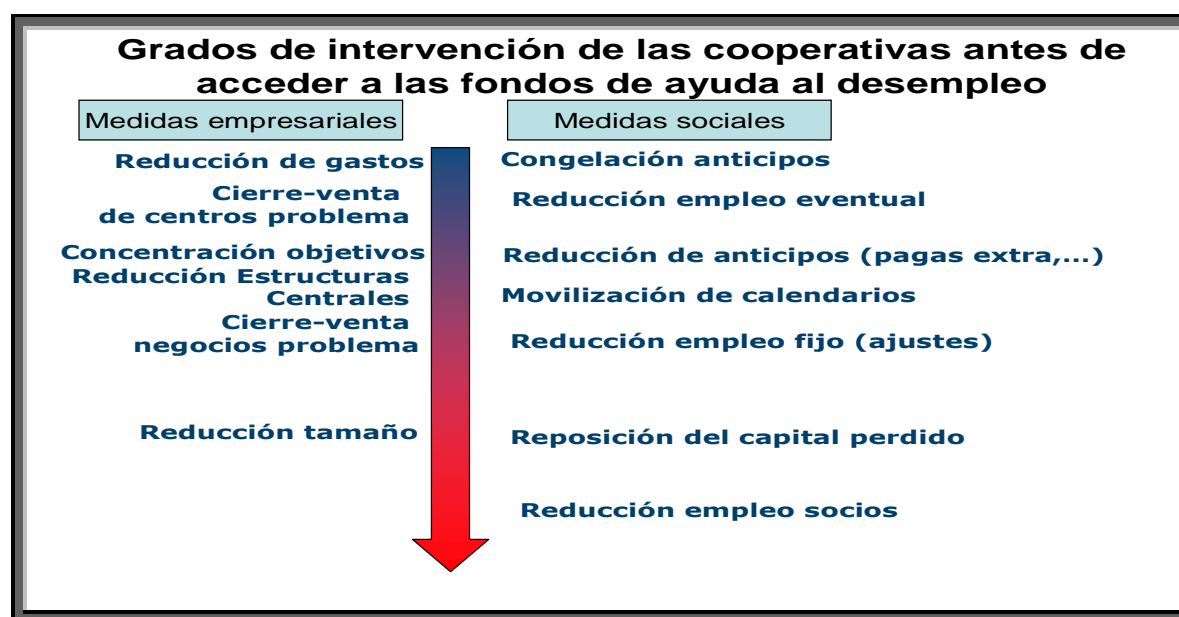
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Se ha ido entrando en un periodo de recesión y medidas austeridad de forma permanente. Se han realizado fuertes recortes en todas las partidas de la cuenta de explotación, pero se han mostrado insuficientes ante el decremento continuado de las ventas.

Ante la tendencia que presentaba la crisis, el nuevo plan estratégico de 2009-2012 ha cambiado diametralmente de tendencia. De un modelo expansivo y de fuerte crecimiento se ha pasado a un modelo más reactivo y de organización interna: *“El reto nuclear del ciclo 2009–2012 consiste en recuperar la rentabilidad sobre ventas en nuestros ratios históricos, e, incluso, obtener una similar a los rivales de referencia. Y lograrlo en un contexto económico muy desfavorable; esto es, en peores condiciones que las recientes. Aunque no la única, la palanca principal para reparar la rentabilidad será la de incrementar la actividad y la productividad de los activos; y esto, a su vez, exigirá un desarrollo notable del atractivo de la oferta. Por eso, en torno al reto de recuperar los beneficios se articulan los objetivos estratégicos más esenciales y se despliegan medidas estructurales tanto como coyunturales. Bien puede decirse que sólo lograremos el reto de rentabilidad, si actuamos sobre las claves básicas del negocio; y, si en éstas acertamos, habremos dado un avance de fortaleza y competitividad para el Grupo de las que, evidentemente, estamos muy necesitados.”* (PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO EROSKI 2009-2012. INTRODUCCIÓN). Esto se ha traducido en fuertes medidas anticrisis de tipo económico, financieras, empresariales, de dimensión de negocio y con repercusiones directas en las plantillas de GE y de la cooperativa.

Las Juntas Preparatorias Extraordinarias de Diciembre del 2008, previas a la Asamblea General del 17 de enero 2009, en las que se aprobó la incorporación de las sociedades de hipermercados EISA y de supermercados CENCO como cooperativas Mixtas, fueron muy tensas porque en ellas se presentaron parte de las medidas que se debían tomar frente a la crisis.

Figura 8: Plan de medidas empresariales y sociales frente ala crisis (2008)



Fuente: Información interna presentada a socios en Juntas Preparatorias Extraordinarias 2008

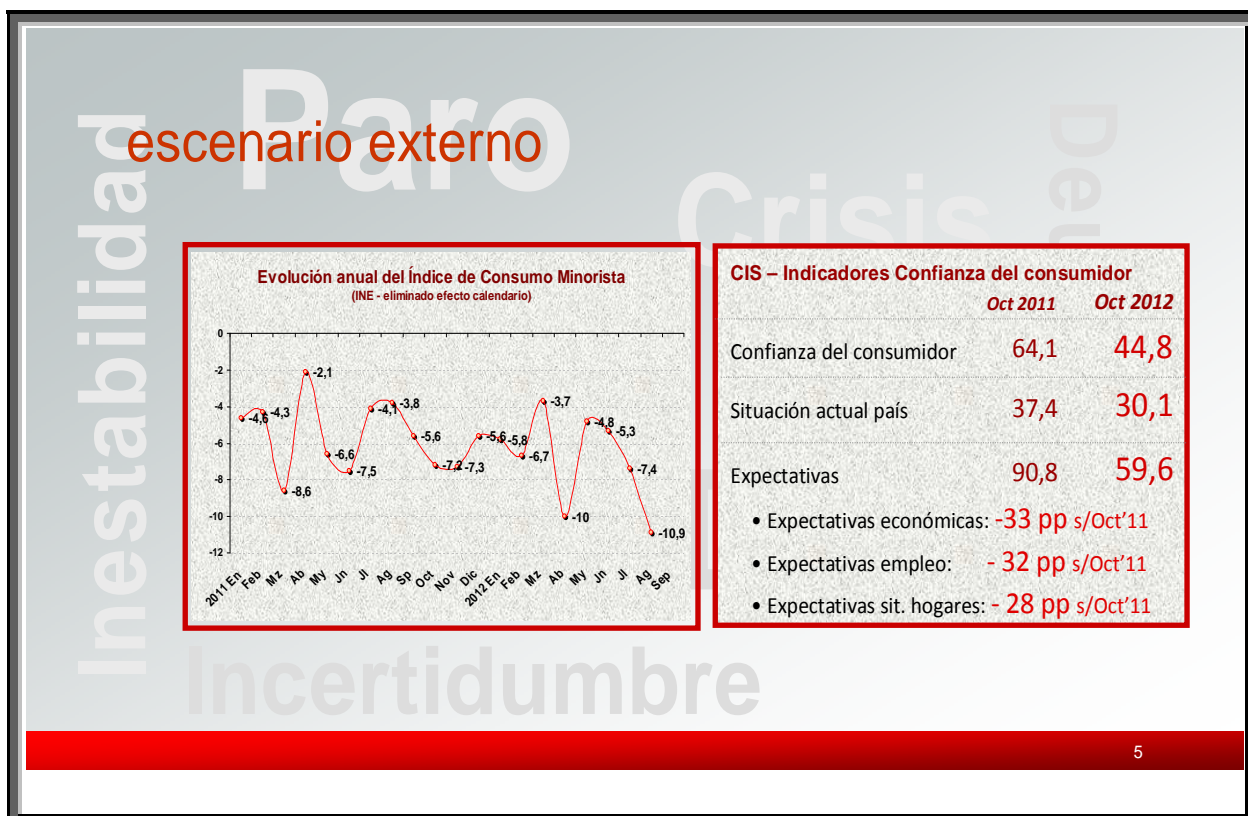
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En esas Juntas Extraordinarias se achacó a la Dirección la falta de previsión de la crisis y la escasa comunicación sobre la propuesta de no monetarización de los intereses de ese año.

En la Asamblea General de Junio de 2009 se aprobó la congelación salarial, previa consulta interna a los socios, que se prorroga hasta la fecha. Se decidía igualmente aumentar el número de horas de trabajo hasta un 10%, sin cobrarlas, se reducían en más de 5.000 trabajadores las plantillas de las sociedades del Grupo, mediante la reestructuración de puestos, la no renovación de los contratos eventuales, el cierre de centros no rentables y la rescisión de contratos de personal indefinido.

Como si de un manual se tratara, a lo largo de este periodo, se han ido tomando progresivamente las medidas planificadas (figura 8). Sucesivamente se ha ido reduciendo el capítulo de los gastos por la vía de introducir recortes, se han eliminado gastos superfluos y duplicidades, se han reestructurado plantillas, se han congelado salarios, se han ampliado horarios de trabajo sin remuneración, etc. La mayor parte de las medidas han sido restrictivas. Pero estas medidas, aunque han supuesto mejoras en la productividad han sido insuficientes debido al decremento de los ingresos. La recesión económica con el incremento del desempleo, las subidas de impuestos a los productos de consumo (IVA) y la subida del IRPF, están haciendo mella en la confianza del consumidor y esto se ha notado en el sector de la Distribución y concretamente en Eroski.

Gráfico 15: Índice de consumo e índice de confianza del consumidor (2011-2012)



Fuente: Información interna .Presentación Plan Estratégico 2013-2016

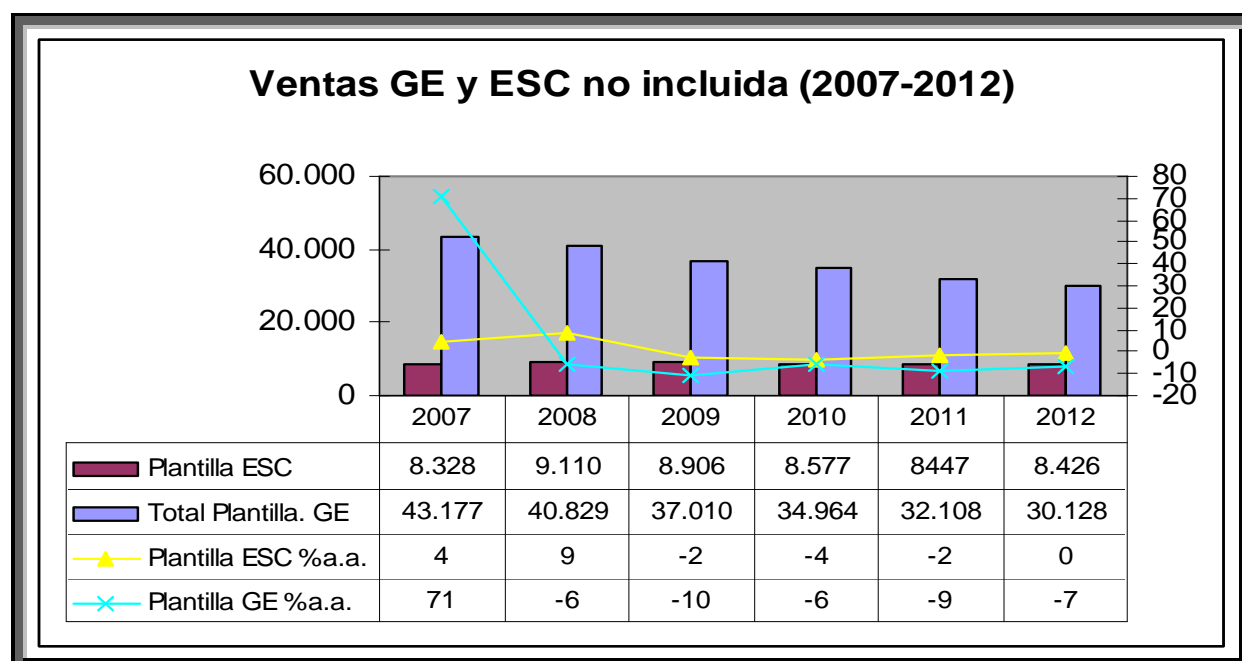
La continuada recesión económica y su impredecible finalización, ha forzado a ESC a generar medidas económicas y financieras más restrictivas, algunas de ellas, con repercusión negativa en los capitales de

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

los socios. En el punto siguiente describiremos algunos de los cambios estatutarios que han dado pie a esas medidas y su proceso de decisión en los órganos societarios.

Aunque el impacto de las medidas se ha dejado notar en el conjunto de GE, las repercusiones más negativas las han sufrido en las sociedades participadas. Entre los socios de ESC las medidas han sido fundamentalmente de tipo económico y de incremento de su horario de trabajo. En el resto de sociedades de GE, además de las medidas económicas, se ha reducido sensiblemente el número de plantilla, por cierre o venta de establecimientos y por no renovación de contratos. La plantilla de ESC ha disminuido en un 8% en este periodo. La mayor parte de las bajas proceden de personas en excedencia, jubilaciones o personas que deciden adelantar su jubilación. Son escasas las bajas por cambio de trabajo a otras empresas.

Gráfico 16: Evolución de ventas de ESC y GE por separado (2007-2012)



Fuente: Elaboración propia. Memorias 2007-2012

Por primera vez se produce una disminución de plantilla si exceptuamos el año 2003 por la salida de CONSUM, S. Coop. En estos mismos 5 años (2008-2012), las plantillas en GE y ESC se han ido reduciendo. La mayor parte de las bajas ha sido como resultado de los cierres o ventas de establecimientos a otras empresas del sector, sobre todo en las sociedades participadas, en los que la disminución de plantilla ha sido en este periodo el 43%, mientras que ESC se ha incrementado 1% debido a que en 2009 se incorporaron casi 800 socios. Pero si tomamos en ESC como referencia el 2009, año con mayor plantilla, el decremento de socios en los 4 años siguientes ha sido del 8%. Esta tendencia de reducción se prevé que continuará. Las últimas cifras de plantilla de GE en mayo de 2013 se rondan las 30.000 personas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La disminución de la red comercial o número de establecimientos ha sido uno de los síntomas más claros de la afectación de la crisis en el sector de la distribución. La estrategia dominante de crecimiento rápido del periodo 1997 – 2007, trajo grandes ventajas a GE. La incorporación de cadenas de supermercados, y la ocupación de espacios comerciales antes que otros competidores, permitió a Eroski conseguir una cuota de mercado suficiente para mejorar las condiciones de negociación en las compras a proveedores, pero no garantizó la rentabilidad de los negocios que se abrían. Como hemos descrito anteriormente, ya a finales del periodo anterior se disponían de datos que corroboraban esta tendencia. Dacosta en su última intervención como presidente de GE frente a los directivos en las Jornadas de Presentación del Plan de Gestión del 2011 el 15 de marzo declaraba al respecto: “Y así es como yo veo las cosas. Me duele el resultado actual. Reconozco que debimos ser más prudentes con la calidad de la expansión y más intransigentes con la baja competitividad (única palanca efectiva para mejorar la productividad). No hemos procedido como el necio que ignora sus flaquezas, pero sí como el inexperto y confiado que no las remedia a tiempo”. (Presentación de PG a Directivos, 2011). Fue a partir del 2008 y a raíz de la fuerte crisis económica cuando se frenaba este proceso expansivo. En el periodo de 5 años se han cerrado o vendido 287 establecimientos.

Tabla 19: Evolución de la red comercial por tipo de establecimientos en GE (2008-2012)

RED COMERCIAL	2008	2009	2010	2011	2012	% 12 /08	08 - 12
EROSKI	115	113	112	103	95	83%	-20
EROSKI / Center	524	523	474	477	461	88 %	-63
EROSKI / City	173	181	170	150	145	84%	-28
EROSKI / Merka	2	3	3	9	9		
Caprabo	359	356	342	347	356	99%	-3
EROSKI / Viajes	283	224	218	197	173	83 %	-110
Gasolineras	57	58	59	60	63	111%	-6
Forum Sport	47	40	36	37	39	83 %	-8
Perfumerías IF	306	289	281	274	268	83 %	-38
Ocio y Cultura Abac	7	7	6	4	4	57 %	-3
Cash and Carry	19	19	19	19	19	0	0
Food Service	3	0	0	0	0	100%	3
Aliprox y otros franquiciados	482	481	485	490	501	117%	19
Francia	39	37	37	36	0	100%	-39
Andorra	4	4	4	4	0	83%	-4
TOTAL RED COMERCIAL	2420	2335	2246	2207	2133		
EROSKI						12%	-287

Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 2008-2012

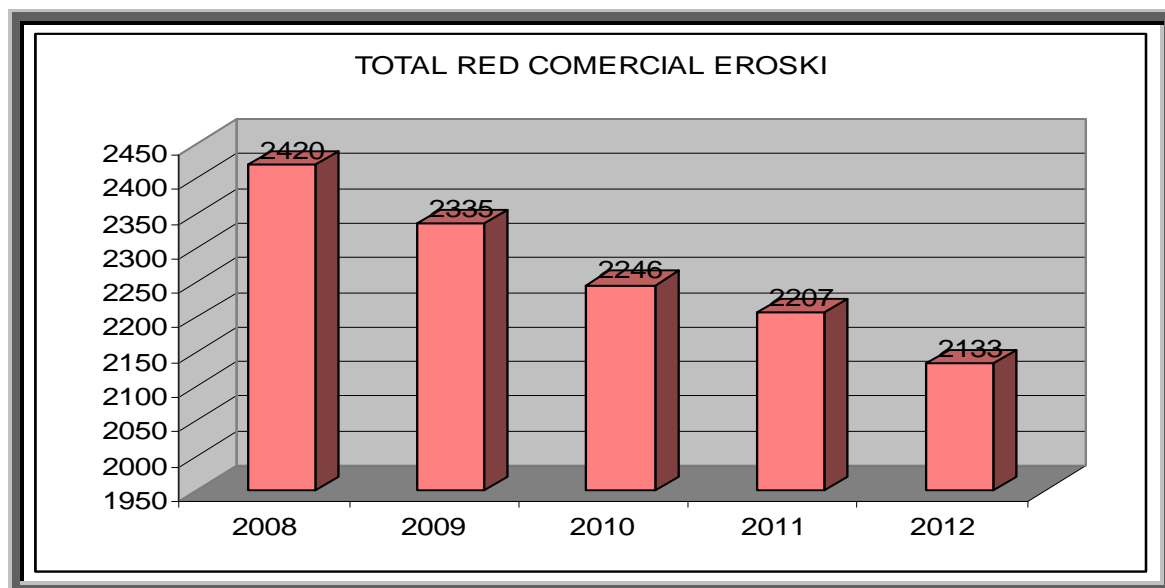
El mayor decremento en número de establecimientos se ha producido en el Dominio Alimentario (supermercados e hipermercados). Las zonas sombreadas de la Tabla 17 indican los tipos de establecimientos que han reducido su número. Prácticamente ha habido decrementos en todas las enseñas, excepto en Merka, Gasolineras y Cash en Carry, que permanecen sin apenas crecimiento. El caso de mayor impacto ha correspondido al negocio de hipermercados, porque los establecimientos son de

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

mayor tamaño, reúnen más plantilla y la pérdida de clientes es mayor. La decisión de cierre o venta de hipermercados es la consecuencia de la pérdida de dominio y de atractivo comercial de esta fórmula entre los consumidores. Las causas de esta reducción de la red de hipermercados en Eroski y también en el conjunto del sector no debe ser achacada sólo a la crisis económica, la tendencia decreciente de sus ventas venía produciéndose desde antes del 2007. Esta tendencia, según los expertos, continuará durante unos años y obligará a las empresas de distribución que tienen un número importante de puntos de venta, de grandes superficies, como es Eroski, a modificar su estrategia.

La enseña supermercados también ha visto reducido sensiblemente su número, entre Eroski Center, City, Francia, Andorra y Alprox se acercan a 150 establecimientos cerrados.

Gráfico 17: Evolución de la red comercial de GE (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia. Datos extractados de las Memorias de Eroski 2008-2012

Se prevé que en los próximos años, hasta que finalice el PE 2013-2016, la tendencia de reducción del espacio de la sala de ventas continúe.

Las medidas de impacto en los socios trabajadores de la cooperativa han sido fundamentalmente de tipo económico y organizativo. Se han reestructurado departamentos y funciones y el proceso todavía no ha culminado. Entre 2009 y 2011 se han dado de baja en la cooperativa 663 socios. Se han reestructurado departamentos y establecimientos, se han cerrado puntos de venta, pero a todos los socios que se han encontrado en esa situación se les ha dado la posibilidad de trabajar en otros centros o funciones, es decir, nadie ha perdido su empleo. Excepto los socios de los supermercados de Burgos pertenecientes a ESC. La salida de Eroski de Castilla y León, ha provocado que, por primera vez, un grupo de socios no haya podido incorporarse a otros establecimientos de la cooperativa porque estaban muy lejanos y se ha procedido a la indemnización y rescisión de su contrato como trabajadores y como socios.

Con el nombre de “DOCE PLUS (12+)” se inició en 2009 un proceso de reestructuración de departamentos y funciones. Entre las intenciones de DOCE + estaban las de “conseguir una mayor

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

ejecución de la estrategia, aumentar nuestra orientación al cliente, aumentar nuestra iniciativa comercial y aumentar la innovación." (DOCUMENTO INTERNO DE PRESENTACIÓN - 2011). El proceso continúa y bien podría ser materia de otra tesis, las consecuencias de ese proceso en la reestructuración de personas por amortizaciones de puestos, cambios de tareas, costos del proceso, cambios en el modelo de gestión, etc., que aquí no nos ocuparemos.

La crisis económica y la lucha por hacerse un hueco en un mercado cada vez más competitivo, cada vez más globalizado y uniformizado en productos, servicios y prácticas laborales, ha obligado a las empresas a tratar de encontrar elementos y características que puedan presentar a sus clientes como propuestas exclusivas y diferenciadoras. Muchas de estas empresas han terminado definiendo esos rasgos de un fuerte componente marketiniano como rasgos culturales e incluso como cultura.

2012 ha sido el año en el que Eroski ha presentado a la cultura, su "cultura cooperativa" como una característica que le diferenciaba de sus competidores. Ha condensado en una única expresión, el ideario de su modelo socioempresarial y lo ha denominado: "Eroski contigo".

Figura 9: Esquema de la "Tienda Eroski contigo"



Fuente: Documento Interno. Plan Estratégico 2013-2016. Poner el logo nuevo

"La orientación "contigo" arranca desde 2001, afirmaba Markaide, cuando comenzamos a sostener que el origen de Eroski y el sentido cooperativo profundo nos llevaban necesariamente a una manera diferente de ejercer el comercio, era una realidad y una vocación. A este impulso le pusimos entonces el nombre de 'valor consumidor.' (Jornada de Preparación de PG. 2012). Desde ese año el concepto de Valor Consumidor, recogido como uno de los cinco Valores de Eroski no ha tenido un desarrollo prioritario, a pesar de ser un valor claramente diferenciador que no aparecía definido como tal en ninguna otra cooperativa de la corporación Mondragón, ni en ninguna empresa de distribución. El mayor desarrollo que

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

se quería dar entonces a este valor estaba en la información al consumidor, sobre todo con la revista Eroski y en la promoción las Marcas Propias.

La nueva definición de Valor consumidor que en el PE 2013-2016 se le denomina “*Compromiso*”¹¹⁵ ha recogido los mismos enunciados que fueron definidos en su origen, pero se ha extendido en algunas de sus descripciones. Ha incorporado al cliente como socio (genérico no como socio jurídico) y ha actualizado su lenguaje con la intención de convertirlo en un valor que promueva una mayor participación de los socios consumidores.

En la tabla 20 aparece sombreado en amarillo la definición del valor Compromiso con el cliente que se añaden a la definición del Valor Consumidor enunciado en 2001.

¹¹⁵ Existe un alto grado de coincidencias entre las definiciones de “valor consumidor” enunciadas en 2001 y las del término “Compromiso” (2013) que contiene la descripción de Comprometidos con el socio cliente y el consumidor. En sombreado aparecen aquellas definiciones nuevas que no se recogían en el 2001. Apéndice nº: Documento sobre valor Consumidor 2001

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 20: Coincidencias entre "Valor Consumidor" de 2001 y "Compromiso con el socio cliente de 2013)"

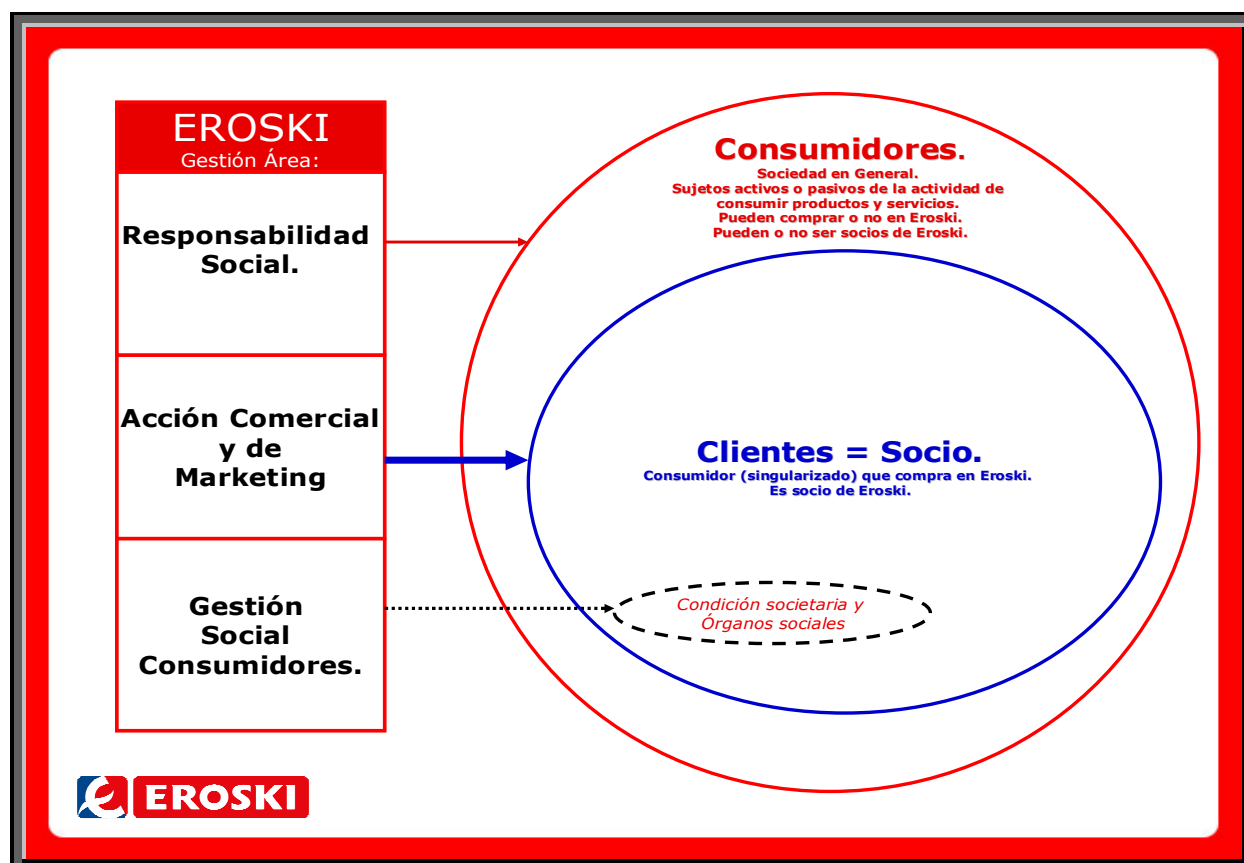
Compromiso: "Comprometidos con el socio-cliente y el Consumidor" (2013)	
Definición y Alcance	En nuestro Grupo nos proponemos integrar en la estrategia y en la gestión ordinaria: <ul style="list-style-type: none">-La mejora del bienestar, la salud y seguridad de los consumidores promoviendo productos y servicios acordes a ello y al mejor precio posible.-El respeto al medioambiente, reduciendo los impactos que genera nuestra actividad.-Una política de comunicación transparente y útil con los socios, los clientes y los consumidores en general.-El desarrollo de las actividades necesarias para contribuir a una mejor promoción y defensa de los intereses y derechos de los consumidores
La condición de Consumidor amplía la de cliente.	Nuestro interés por el consumidor trasciende a la de cliente. Por tres razones: porque nos importan también quienes no son clientes nuestros, porque nos ocupamos del consumidor de productos y servicios distintos a los nuestros y porque aspiramos a fomentar en los consumidores un comportamiento responsable y a activar en ellos una conciencia sobre la relevancia de su papel social.
Aspiramos a hacer coherentes pensamiento y ejecución.	Nos imponemos la obligación de responder a esta concepción de consumidor a la hora de realizar la actividad empresarial. Integrar en el ejercicio ordinario esta orientación no sólo nos hace coherentes con el pensamiento, también nos permite aportar soluciones y respuestas diferentes, así como una ventaja competitiva clara.
Los trabajadores del Grupo están comprometidos.	Consideramos que los trabajadores constituyen una pieza crucial para el éxito de las acciones de la empresa con los socio-cliente y el Consumidor y, en consecuencia, debemos lograr su total implicación.
Aspiramos a que la gran mayoría de nuestros clientes sean socios.	Socio-cliente es aquel que nos prefiere para comprar, que comparte la misión y que valora positivamente la oportunidad de poder participar y/o colaborar, si lo desea, en un modelo socioempresarial singular como este. Consideramos que el socio-cliente debe tener un papel activo en nuestro modelo de empresa y no sólo ser receptor de programas y actividades. Animaremos su presencia activa, al menos de una parte de ellos. Contribución que, debidamente canalizada, debe ayudarnos a formar opinión sobre las verdaderas necesidades e intereses de los consumidores. Y como consecuencia a construir los formatos y modelos de tienda más atractivos y competitivos.
Actuamos como una Asociación de Consumidores:	<ul style="list-style-type: none">-Con una intensa actividad de información y formación de los consumidores porque contribuimos a incrementar su autonomía y a ejercer con más libertad su derecho a escoger.-Asociamos los intereses de los consumidores y ejercemos de portavoces de su opinión ante la sociedad, las instancias de representación o las Administraciones Públicas.-Desarrollamos actividades para contribuir a una mejor promoción y defensa de los intereses y derechos de los consumidores.

Fuente: Elaboración Propia: Documentos extractados de Presentaciones de Plan Estratégico 2013-2016

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Con el nuevo Plan Estratégico (2013-2016) se ha iniciado un proceso de cambio en la consideración del cliente. Se ha diseñado una estrategia de fidelización con la intención de mejorar la relación entre la empresa y los clientes mediante la conversión de estos en socios. Se trata de aplicar a los clientes de GE y a los socios consumidores de ESC una serie de ventajas comerciales y corporativas convirtiéndoles a todos ellos en “socios- clientes de Eroski” y diferenciándoles de los que no lo son.

Figura 10: Ampliación del concepto de socio consumidor al socio cliente)



Fuente: presentación Interna: 2011

- En su enunciado estratégico se afirma:
- “Confirmamos la orientación Socio-cliente en el Dominio Alimentario. La vocación es una alta afiliación en ventas (>80%) y número de clientes. El instrumento para la gestión, la tarjeta y sus características, se están definiendo.
- En el ámbito de la cooperativa Eroski el socio-cliente será socio de consumo, un modo de vinculación diferente a otros programas de fidelización. Tendrán una aportación simbólica al capital y buscaremos modos de ‘dinamizar’ su participación en capital y en la cooperativa.
- El programa de fidelidad se construirá para posibilitar una futura integración de la infra-estructura (tecnológica y comercial: bases de datos y propuesta básica) de todos los programas de fidelidad del Grupo Eroski, sobre la que cada marca construiría su propuesta diferenciada.
- El programa de relación con el socio-cliente DA tendrá una vertiente económica de premio y promoción de la vinculación y una emocional para establecer y estrechar lazos afectivos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *Los proyectos y campañas de formación e información al consumidor pivotarán con prioridad sobre una ‘Escuela Eroski de Nutrición Saludable’ al que buscaremos asociar a empresas, universidad, instituciones, escuelas y nos dirigiremos a niños, padres y a socios-clientes interesados en general.*
- *Los negocios no DA, deben buscar el modo de ‘integrar’ a sus clientes en aplicación de la Misión del Grupo Eroski.*
- *Los trabajadores socios podrán ser socios-clientes con todas sus ventajas, pero sus derechos políticos como socios se ejercerán sólo una vez, como socios trabajadores.” (Plan Estratégico 2013-16: 6).*

Otro de los elementos que Eroski ha presentado dentro de su estrategia de diferenciación gira en torno al concepto que se le conoce internamente con el nombre de “Tienda Franquiada” o la tienda del comerciante. Este concepto trata de trasladar entre los socios trabajadores que integran una tienda prácticas, comportamientos y actitudes características de un propietario tendero, como si la tienda fuera de su propiedad y se relacionaran con Eroski en régimen similar a un franquiciado, pero siguen siendo socios de la cooperativa. Este enfoque está asociado a dos de los valores de Eroski, el de “propietarios y protagonistas” y al de “participación”, no sólo participando en el capital, sino en las decisiones de la tienda (autogestión). El origen de esta orientación de trabajo lo encontramos en el Plan Estratégico (2004-2008) cuando se planteó Paret, que ya vimos al hablar de ello en el periodo anterior. Un proyecto de autogestión que según se definía buscaba implicar a las personas en la gestión interna de su tienda. En aquel proyecto no se consideraba la adopción de decisiones comerciales de relevancia que estaban reservadas a la enseña o al departamento Comercial. Se trataba más de buscar campos de participación fundamentalmente en la organización interna del trabajo. El desarrollo de ese plan no provocó grandes cambios y fue una especie de ensayo general de las herramientas de autogestión.

Durante 2010 y 2011 se han desarrollado numerosas pruebas piloto, coordinadas por monitores externos que buscaban la implicación de los equipos y e que se hagan propietarios y creadores de herramientas de autogestión. A la vez que desde las estructuras se definen los estándares de autogestión que se les cederá a las tiendas: *“Se ha demostrado que existe una enorme capacidad potencial en los equipos para diagnosticar situaciones y para elaborar y ejecutar planes involucrándose personalmente y generando gran cantidad de ilusión que los clientes son capaces de percibir. Los resultados sobre la satisfacción de las personas son notables. La capacidad de generar frustración si esto no tiene continuidad también puede ser notable, aunque por el momento esto no se haya producido.” (Presentación Plan Estratégico 2013- 2016).* Desde la dirección se apuesta por este modelo de trabajar en las tiendas, pero los resultados de satisfacción del cliente y los económicos para la tienda todavía se juzgan muy escasos. La pretensión de generar espacios participativos de los trabajadores con la complicitad y colaboración de los clientes se percibe desde el enfoque la Tienda Franquiada más como una oportunidad de mejora empresarial que como la plasmación de un ideario cooperativo consumerista.

Las propuestas de autogestión no se diferenciarían a groso modo de las expresadas en los grupos participativos de mejora continua de una sociedad anónima: *“No se trata de que los jefes de tienda o los gerentes tomen las decisiones, se trata de involucrar a todo el equipo de la tienda en la comprensión del mercado y en la adopción e implantación de las decisiones comerciales, eso sí, bajo el liderazgo del jefe de tienda o gerente.” (Presentación Plan Estratégico 2013- 2016).* Lo mismo que las prácticas motivadoras y

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

movilizadoras de los trabajadores se valoraban más en su relación con el cliente que en el desarrollo del propio trabajo en cooperación: *“La movilización de los equipos se ha mostrado que es un ingrediente de gran capacidad motora. Sabemos que un equipo motivado y alegre contagia a los clientes. No podemos prescindir de esta fortaleza, no es una opción, es una necesidad. Aspectos como una especial atención al cliente no se pueden alcanzar sin involucrar íntimamente en el proyecto a los trabajadores.”* (Presentación Plan Estratégico 2013- 2016).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 21: Hitos de Crisis económica y Extensión cooperativa (2008-2012)

2008
Se inició un proceso de reorganización interna denominada DOCE Plus (12 +)
Se realizó un programa de Reconocimiento Relacional entre los mandos de la cooperativa.
Se eliminó la “fiesta de Eroski” y el 25 Aniversario argumentando el ahorro de costos.
Los órganos de la cooperativa decidieron no monetarizar los intereses generados por los retornos.
Se retiraron 6 millones de bolsas de plástico y se premia el reciclado de bolsas con 5 céntimos de €.
A pesar de la crisis el número de trabajadores de grupo Eroski ascendió a 52.711. Año record de la historia
Los intentos por retomar los programas de Inserción Cultural no obtuvieron los resultados deseados.
Se inició el Plan COEM (Consumidores en Marcha), para reforzar la participación de los socios consumidores en Eroski, S. Coop.
Por referéndum el 72% de los socios de la cooperativa aprobaron la incorporación de las sociedades participadas, como cooperativas.
Se celebraron las Juntas Preparatorias Extraordinarias de Diciembre, previas a la Asamblea General del 17 de enero ¹¹⁶ fueron muy tensas, se achacó a la dirección la falta de previsión de la crisis y el impacto negativo de la no monetarización de los intereses de ese año.
2009
En plena crisis económica Eroski celebró discretamente el 40º Aniversario desde su fundación.
Se inició un programa para la definición del “líder cooperativo”, antesala del programa “Impulsa”
El “Plan de Medidas Empresariales y Sociales” para hacer frente a la crisis se aprobó en la Asamblea Extraordinaria de Enero: congelación salarial e incremento 10% de horas no retribuidas.
11.500 personas de 317 centros participaron en el plan de autogestión Paret.
Se redujeron en más de 5.000 trabajadores las plantillas de las sociedades del Grupo,
Se desarrolló un Proyecto Social sobre el funcionamiento de los órganos internos de la cooperativa y la mejora de las condiciones laborales. Participan 6.023 personas.
Se inició el programa de “Ahorromanía” sobre ventajas económicas para los trabajadores de ESC.
Las ventas decrecieron un 6% respecto al año anterior.
Los resultados negativos alcanzaron la cifra de 69 M. de €.
2010
Las ventas de la cooperativa alcanzaron la cifra de 2.180 M. de €, al 89% sobre el año anterior.
Las ventas de patrimonio lograron unos resultados consolidados de todo el grupo al 93% de lo previsto.
El número de tiendas se redujo a 2246, un 8% menos que el 2007 (año con más tiendas en GE).
El número de trabajadores se redujo a 44.975, son 7736 menos que el año 2008.
Se incorporaron vehículos ecológicos para el reparto a domicilio.
Se inició un programa de la autogestión en los puntos de venta denominado “Tienda Franquiciada”.
Agustín Markaide accede a la presidencia de GE por jubilación de Constan Dacosta. Javier Amezaga es nombrado Director General.
2011
Las ventas de la cooperativa se redujeron 2066 M. de euros, 120 M. de euros menos que el año anterior, al igual que las de GE que quedando al 96,8% sobre el año anterior.

¹¹⁶ El ejercicio económico de Eroski va del 1 de febrero hasta el 31 de enero del año siguiente, por lo que los datos resultantes y las decisiones que se toman el mes de enero corresponden al ejercicio anterior.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La plantilla se redujo en 1.479 personas menos llegando a 43.496.

Las medidas de ajuste de costos redujeron sensiblemente los gastos netos en la cooperativa en un 7%.

Se remuneraron 20,9 M. de euros en intereses de las Aportaciones EROSKI (Al GE) a los inversores

Se vendieron los establecimientos que GE tenía en Francia. Se redujeron las pérdidas en 20 millones, pero no se alcanzaron beneficios.

El patrimonio neto de GE disminuyó en 110 M. de euros.

Se inició un programa de regeneración de la vida societaria en la comunidad de socios consumidores para ampliar el nº de comités e incrementar su participación en las estructuras societarias de la cooperativa.

2014

Se inició el proceso de reflexión del nuevo Plan Estratégico 2015- 2016. Un plan denominado de “Transformación y Resistencia ”

Los trabajadores rechazan por primera vez las medidas anticrisis en un referéndum no vinculante. El Consejo Rector ratifica esta decisión.

Los resultados económicos han seguido su proceso descendente. La facturación se queda al 0% sobre las previsiones del PG.

Cambios en los estatutos para modificar la estructura económica y la remuneración del capital a los socios trabajadores: se pasa del 7,5% al 4,5%.

Fuente: Elaboración propia. Datos recogidos en las memorias de 2008 a 2012.

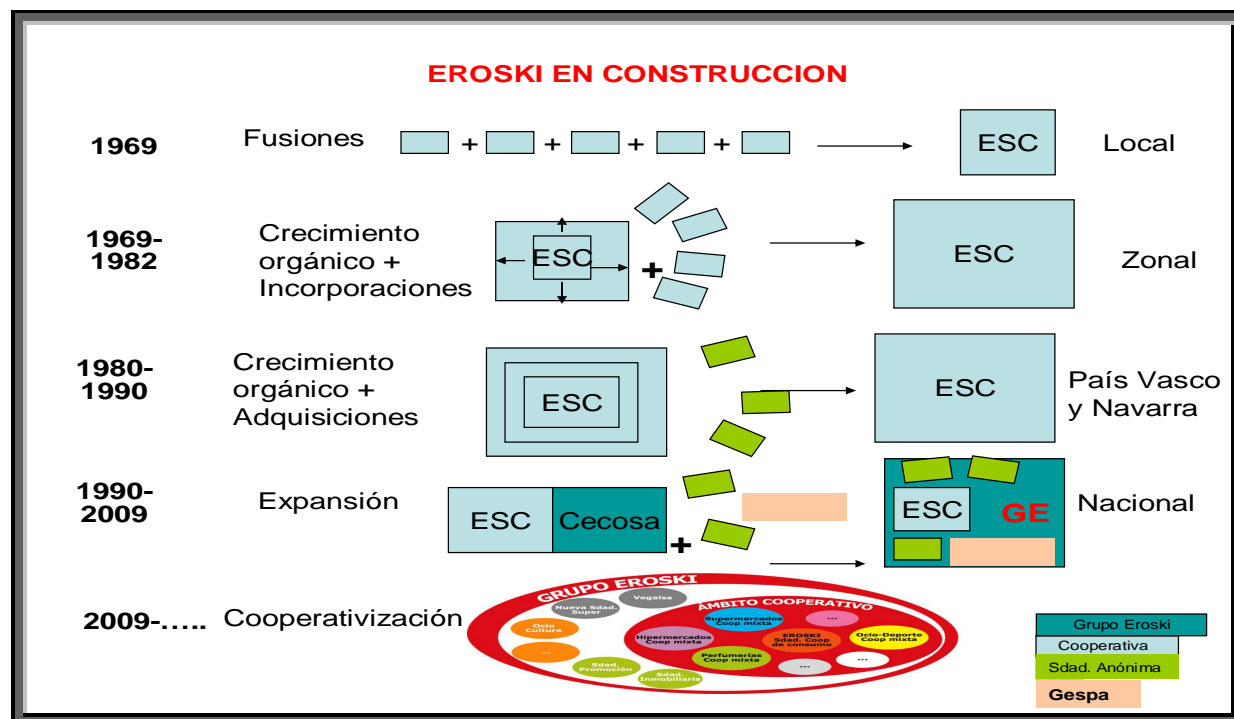
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.2. Eroski: Un proyecto de cooperativización dinámico. De la Cooperativa de Consumo al Grupo cooperativo

Hemos descrito en este título la evolución que ha seguido Eroski desde sus inicios como cooperativa de consumo hasta convertirse en un grupo de empresas con diferentes razones jurídicas. GE está evolucionando hacia la creación de un grupo de cooperativas en el que su “núcleo duro” esté compuesto por Eroski sociedad cooperativa (de consumo) y las diferentes cooperativas mixtas (antiguas GESPAs) que se vayan constituyendo. Con el resto de empresas que el Grupo Cooperativo va adquiriendo o creando en régimen de SA, existe la aspiración de que progresivamente se vayan transformando en cooperativas. El resultado será un complejo Grupo Cooperativo de sociedades y empresas interdependientes¹¹⁷.

Aunque jurídicamente las cooperativas mixtas no están constituidas, en la práctica cada una de ellas actúa como tal desde que en 2009 la Asamblea General de Eroski, S. Coop., aprobó la conversión de las sociedades de hipermercados y supermercados que actuaban como GESPAs, en cooperativas mixtas. Las fechas con las que dividimos estos periodos para su análisis son orientativas. Una parte importante de los acontecimientos que relatamos nacen en un periodo y tras su evolución y dinamismo se cierran en el siguiente.

Figura 11: Proceso de creación del Grupo Cooperativo Eroski



Fuente: elaboración propia

¹¹⁷ Según Lotman, en el desarrollo de una cultura a medida que la sociedad en la que se manifiesta crece, se va generando un proceso de dimensionamiento que va complejizando su estructura semiótica y se hace cada vez más difícil su comprensión entre sus propios integrantes. El desciframiento e interpretación de los códigos de funcionamiento es cada vez menos unívoco. Como veíamos en el marco teórico de esta tesis al hablar de cooperativismo a estas mismas conclusiones llegaban otros autores como Bunge (2009), Cheney (1999) o Earle (1986).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.2.1. Fundación y primeros años (1969 -1980)

En este apartado hemos tratado de describir como se desarrolló el proceso creación de esta organización, que a “*toro pasado*” y desde una perspectiva histórica denominaremos fundacional. Siguiendo la metodología de la “*teoría de continuidad*” (Verón: 1987) hemos recuperado parte de la reflexión realizada en el capítulo destinado a los Orígenes de la Cooperación y los Antecedentes del Cooperativismo de Consumo en el Marco Teórico (Cap. 2.4.1.) de esta tesis para acercarnos a la creación de Eroski, S. Coop y sus primeros años de funcionamiento. Hemos combinado la “*teoría de continuidad*” con las narraciones de sujetos concretos que nos han contado sus historias y particularismos. Esta metodología busca confirmar si es acertada la hipótesis de Verón de que “*la fundación no tiene fundador... La noción de fundación no está en el nivel de los sujetos concretos de la historia, tampoco en el nivel (más abstracto) de los sujetos enunciadores de los discursos. Los sujetos no son, hablando con propiedad, ni fuente ni “efecto”: la noción de fundación pertenece al nivel de proceso productivo un proceso que atraviesa los sujetos de la historia*” (Verón, 1987:35).

Como ya hemos visto en el capítulo 4.1.1 de esta tesis, Eroski es una cooperativa de consumo que cuenta en la actualidad con Plantilla de 8.426 socios de trabajo y 434.024 socios de consumo. Es la empresa matriz de un conjunto de sociedades que forman el denominado Grupo Eroski (GE) compuesto por 44.947 trabajadores.¹¹⁸ Si preguntáramos hoy al conjunto de los socios de la cooperativa quien fue el fundador o fundadores de la empresa en la que trabajan, nos encontraríamos con que una gran parte de ellos no sabría qué responder y sólo aquellos de mayor antigüedad responderían que su fundador fue Antonio Canelo que promovió la fusión de 7 cooperativas en el País Vasco allá por el año 1.9 69 del siglo XX.

El desconocimiento de los primeros no se debe a la aplicación de la “*teoría de continuidad*” (Verón, 1987:30) que identifica el acto o reconocimiento de la fundación como un proceso en el que es difícil concretar el momento exacto en el que se produce su nacimiento y se recurre para ello a un pormenorizado análisis que parte “*desde atrás*” buscando antecedentes y precursores. El desconocimiento de la respuesta es resultado, a nuestro entender, del escaso tiempo que se le ha dedicado en la empresa durante los últimos 15 años¹¹⁹ a desarrollar programas de enculturación de sus nuevos miembros y de debate y reflexión entre los antiguos, tal como se analiza en el capítulo 4.4. de este trabajo de investigación al hablar de “*los líderes y el impulso de la cultura*”.

El hecho de que algunos de los interrogados conozcan o identifiquen un momento fundacional de la historia de Eroski, un lugar y un fundador responde a la idea de la “*teoría de ruptura o discontinuidad*” que propone el citado autor (Verón, 1987:30), que lee la historia “*desde el antes*” tratando de encontrar un hito,

¹¹⁸ Datos extraídos de la Memoria de Eroski del año 2012

¹¹⁹ Prácticamente coincide con el inicio de la expansión al territorio español. Desde ese momento se redujeron sensiblemente los programas de Inserción y las formaciones internas fueron destinadas a la adquisición de conocimientos y habilidades generalistas y de gestión del liderazgo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

un momento crítico nuevo que deja atrás una etapa oscura, difusa, creando de esta manera un límite, una frontera entre el pasado desconocido y el futuro que nace. Un modelo rupturista que como explica Verón, se reafirma en la anécdota, en lo biográfico para convertir ese futuro creado como momento fundacional en narración mítica o historia particular.

- **Constitución de Eroski**

En una entrevista realizada a Canelo en la revista interna Elkarlan, reconstruye y explica de manera muy didáctica estos primeros años de Eroski. Su visión historicista nos describe al mejor estilo tyloriano la evolución de la organización en un sentido que se inicia con la actividad más simple sustentada en el trabajo y el esfuerzo de las personas y avanza hacia la construcción de estructuras más complejas (Tylor, 1995: 29). Canelo en sus declaraciones vincula la creación, primero de las cooperativas, y en segundo lugar de Eroski a una reacción de simple supervivencia.

La acción en torno a una causa común es lo que lleva a los humanos a la creación de *“alguna clase de identidad grupal y racionalidad social, inherente a todas las actividades que implican una intencionalidad compartida.”* (Tomasello, 2008:67). Esta acción racional colaborativa termina institucionalizándose y convirtiéndose en una organización más compleja *“con capacidad de crear con otros intenciones conjuntas, con vistas a empresas cooperativas”* (Op. Cit: 67). Este proceso de complejización en opinión del entrevistado acarrea una pérdida de aspectos humanistas pero aporta mayor dimensión y riqueza económica a la nueva organización que se crea y a las personas que la componen. En la revista Elkarlan, Canelo hace un balance de los primeros 10 años de Eroski. Incluimos parte de la entrevista por su valor histórico y la síntesis descriptiva del proceso lineal de crecimiento que argumenta:

Reprografía 6: Entrevista a Canelo sobre los primeros años de Eroski (1979)

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Las raíces de Eroski se encuentran en las cooperativas de consumo que desde comienzos del presente siglo empiezan a aparecer en todo el área del País Vasco. Organizadas con carácter local tienen su principal base en una gran dosis de buena voluntad, de honradez y esfuerzo personal, aportando muy poco al sistema de la distribución. Este nulo aporte al sistema distributivo hace que los detallistas competidores se rearmen y utilicen el mismo sistema de precios. De este modo se desencadena la crisis y las cooperativas comienzan a perder dinero haciéndose difícil su subsistencia.



4

Así las cosas las personas más preocupadas dentro de las cooperativas de consumo deciden constituir un grupo de estudio que se preocupe de analizar la situación creada y planteen alternativas de solución. Como primera medida deciden visitar distintos países para conocer de cerca la realidad de las cooperativas de consumo europeas.

La conclusión que sacan es clara: es necesario cambiar en profundidad la estructura de nuestras cooperativas.

ELKARLAN.- Parece que el modelo Europa supuso algo, porque tú participaste en aquella experiencia...

ANTONIO CANCELO.- Sí, tuve ocasión de participar con aquel equipo en el análisis de la situación del cooperativismo de consumo europeo, lo que a la postre habría de resultar de gran valor para la elaboración del proyecto de cooperativa cuya concreción se plasmó en la realidad de Eroski.

E.- Es en el 69 cuando se fusionan las primeras cooperativas. Los diez años de historia hasta el presente permiten hablar de etapas en nuestra Cooperativa?

A.C.- Sin que existan límites demasiado precisos, puede considerarse que hasta el momento actual se han vivido tres etapas diferenciadas.

E.- En base a ¿qué?

A.C.- Yo diría que la propia dinámica empresarial ha condicionado estas fases. Así tenemos que en la primera época lo fundamental era la elaboración teórica de la organización a través de la recogida de otras experiencias y mentalización de los socios consumidores de las cooperativas de distintas poblaciones respecto a la necesidad de reestructuración de las mismas.

E.- Tenemos la elaboración teórica. Siguiendo etapa.

A.C.- Sería la organización técnica y puesta en marcha a nivel empresarial, centrada principalmente en la lucha por la supervivencia. Esta sería la característica de los cinco primeros años.

E.- Lucha por la supervivencia.. suena duro, ¿no?

A.C.- Sí, porque así de dura fue aquella primera etapa. Era un estar en tensión constante no sabiendo si iba a haber dinero para la letra que venía al día siguiente... Tuvo su lado positivo: nos cohesionó mucho a los socios, pocos, que trabajamos entonces, se vivía más en contacto personal. De todos modos yo preferiría que no volvieran aquellos tiempos.

E.- Y a partir de esos cinco primeros años...

A.C.- Esta última etapa vivida se caracteriza por el fuerte desarrollo económico y por la potenciación de los aspectos empresariales no económicos — este segundo aspecto me interesa subrayar sobremanera —, principalmente en el área de los consumidores, tan fundamental en la filosofía de Eroski.

La fase de desarrollo conlleva, contrariamente a lo que sucedía en la etapa anterior, una pérdida de tipo humano. El incremento de dimensión, por simple ley física acarrea mayor distanciamiento personal. Por otra parte, y aunque resulte paradójico, la incertidumbre económica aglutina más que el éxito.

E.- ¿Cómo podría definirse la etapa actual?

A.C.- Posiblemente en el momento actual, cumplidos los diez primeros años de existencia, estemos entrando en una cuarta etapa caracterizada por la consolidación de todas las facetas que constituyen la rica complejidad de nuestra cooperativa. En lo económico, porque funcionamos con suficiente holgura. En la parte no económica, porque hemos creado nuevas actividades consumeristas. Ya se habla de Eroski en un sentido distinto al estricto de empresa que compra y vende.

Fuente: Entrevista a Cancelo (Elkarlan, 1979, nº 8: 4 - 5).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Observando la descripción personal de Cancelo sobre la creación y configuración de Eroski se confirma la idea que tiene Lotman sobre la figura del narrador de la historia cuando expone: *“la mirada del historiador es un proceso de transformación retrospectiva. El historiador mira el acontecimiento con una mirada dirigida desde el presente al pasado. Esta mirada, por su naturaleza misma, transforma el objeto de la descripción. El cuadro de los acontecimientos, caóticos para el propio observador, sale del historiador ulteriormente organizado. Es propio del historiador partir de la inevitabilidad de aquello que ha sucedido. Pero su actividad creativa se manifiesta en otro lado: partiendo de la multiplicidad de los hechos conservados por la memoria él construye una línea de sucesión que se dirige con la máxima atención al punto de llegada. Este punto, en la base del cual está la casualidad, recubierto en la superficie de una trama de conjeturas arbitrarias y de nexos de causa y efecto pseudo convincentes adquiere en la pluma del historiador un carácter casi místico.”* (Lotman: 1999, 32-33).

Han pasado 10 años para que el autor (Cancelo) reconstruya la historia de Eroski como un proceso narrativo, que, aunque acompañado de algunos datos de lugares y fechas, lo recrea como historia ordenada que se inicia con el momento mítico fundacional. Conocemos la fecha exacta del acta constitucional de Eroski (11 de agosto de 1969), pero desconocemos aspectos esenciales de las cooperativas originarias. Son más de 40 las cooperativas vascas que se reunieron entre 1968 y 1969. El encuentro más significativo se celebró en Zarautz. Antonio Cancelo, por entonces gerente de la cooperativa Juan XXIII de Eibar lo relataba de la siguiente manera: *“Se convocaron a las cooperativas de consumo de Guipúzcoa y de Vizcaya. Celebramos la reunión en Zarautz en el colegio La Salle y allí debatimos y declaramos que el cooperativismo era una formula empresarial, con muchos valores, pero que estaba perdiendo pujanza. Porque algunos de los elementos que le habían dado fuerza en el pasado se habían debilitado.”* (Hernando, 2009, 18).

Como en algunas de las narraciones míticas de un acto fundacional, en este caso también aparece el viaje iniciático de sus fundadores. En aquel encuentro de Zarautz se decidió formar un equipo de cinco personas que analizase en profundidad las perspectivas de futuro del cooperativismo de Consumo: Antonio Cancelo de la Cooperativa Juan XXIII, Kepa Arza de la cooperativa La Zornozana, Jesús Larrañaga de Caja Laboral, José M^a Pagaegui de la cooperativa La Marquinesa y Carmelo López de la cooperativa de San Andrés de Rentaría. Cuatro de ellos emprendieron un viaje para conocer la realidad del cooperativismo de consumo en Europa. En Alemania visitaron algunas cooperativas de consumo y la empresa de distribución Cornelius Sttugssen, ya desaparecida. Mantuvieron un encuentro con intelectuales de la Universidad de Colonia, donde debatieron el papel de los trabajadores dentro de la cooperativa. Cancelo lo expresaba de la siguiente manera: *“ en la universidad de Colonia, tuvimos un debate con unos profesores, para proponerles la idea que a nosotros se nos ocurría, que la cooperativa de consumo necesitaba incorporar trabajadores en su calidad de socios, no de trabajadores asalariados. Y nos revocaron la idea de una manera contundente, diciendo que era algo artificial lo que estábamos planteando. Que en el mundo empresarial las cosas estaban muy definidas. Que el poder lo tenían los que aportaban el capital. Y los trabajadores tenían los sindicatos para defender sus intereses.”* (Hernando, 2009: 19). Su segunda escala fue en Suiza donde entraron en contacto con la cooperativa Migros y con Coop Suisse, la primera con un modelo de gestión y organización más integrado y verticalizado y la segunda más descentralizada y federativa.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

El viaje por Europea, según Cancelo, les permitió analizar tres cuestiones que fueron claves para la constitución del futuro Eroski: una primera en torno al tipo de estructura organizativa y jurídica que deberían adoptar las cooperativas de consumo vascas para enfrentarse a la nueva realidad de un mercado tan competitivo: una estructura federativa que integrara al conjunto de las cooperativas o una única cooperativa más grande que fusionara a aquellas cooperativas que lo desearan, (fórmula más arriesgada porque exigía la desaparición de cada una de las cooperativas y la cesión de su patrimonio a la nueva cooperativa que se creara). Un segundo tema de análisis y reflexión giró sobre el estatus que ocuparían los trabajadores en la cooperativa. En Europa eran asalariados por cuenta ajena. El equipo de trabajo era partidario de incorporar a los trabajadores en los órganos de gobierno de las cooperativas de consumo. Y por último, una tercera reflexión se centró en el retorno cooperativo al consumo, que hemos analizado anteriormente en este mismo capítulo. Se comprobó que en Europa era una fórmula de funcionamiento en decadencia y en las cooperativas de consumo españolas se distribuían anualmente retornos entre sus socios.

Al regreso del viaje, se presentaron a las cooperativas, como veremos en el punto siguiente, las conclusiones del proyecto: la fusión de las cooperativas en una sola, la eliminación del retorno a los socios consumidores y la entrada de los trabajadores en los órganos de gobierno. Tras intensos debates en las Asambleas y en las Juntas Rectoras, las 5 cooperativas del entorno de Caja Laboral: San José de Mondragón, Andra Mari de Aretxabaleta, la Marquinesa de Markina, la Guernikesa de Gernika, la Zornozana de Amorebieta más Juan XXIII de Eibar, y la Ermuesa de Ermua decidieron fusionarse y constituirse en una Cooperativa de Consumo. La denominaron COMERCO¹²⁰.

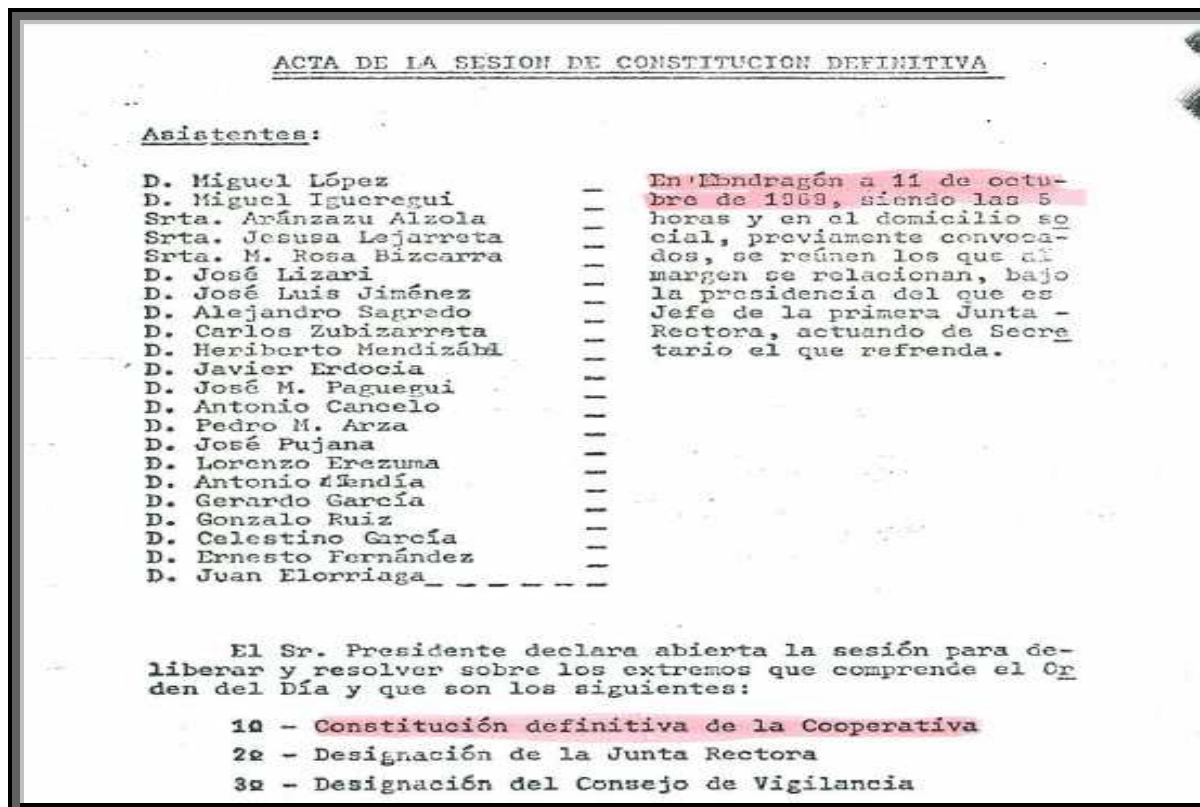
A pesar de la concreción formal en la fecha de constitución del grupo de cooperativas fusionadas el 11/8/1969, el lugar de la firma en la calle Resusta 27, propiedad de Caja Laboral de Mondragón y la identificación de las 22 personas presentes en la firma que crearon el grupo fusionado, compartimos con Verón que este acto constitucional no correspondería al momento fundacional de Eroski. Desde nuestro punto de vista lo consideramos como un punto de inflexión (relevante) en el proceso fundacional, que tiene sus antecedentes en las siete cooperativas constituidas en un pasado indefinido, de donde procedían parte de los asistentes al acto de creación de Eroski con el nombre de Comercio. La firma del acta constitucional recoge la provisionalidad del momento.

Apéndice 10: Acta Constitucional de Comercio – 1969

¹²⁰ COMERCO: nombre de la empresa comercializadora de gestión de compras de propiedad de Caja Laboral, constituida en 1968 para dar servicio a las 5 cooperativas de consumo de su órbita.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 7: Componentes de la firma del acta constitucional de COMERCO (1969)



Fuente: Acta Fundacional de la Cooperativa Comercio Eroski 11/8/1969.

Se creó una Junta Rectora provisional, se denominó con un nombre que apenas unos meses después había que cambiarlo, lo aprobado en el acta de constitución debía ser ratificado en cada una de las Asambleas Generales de las siete cooperativas. Este proceso no culminó hasta finales de junio de 1970 con la autoescisión de cada una de las cooperativas fusionadas. El grupo de las siete cooperativas fusionadas se registró inicialmente con el nombre de COMERCO que correspondía a la empresa comercializadora de gestión de compras propiedad de Caja Laboral, constituida en 1968 para dar servicio a las cinco cooperativas de consumo de su órbita. En la primera publicación de la Revista Eroski se hizo un llamamiento a los consumidores de todas las cooperativas para que participasen desde la base en el nuevo proyecto y se definía a Comercio como un agente "regulador del mercado en pro de la libre concurrencia".

Reprografía 8: Finalidad de COMERCO-Eroski (1970)



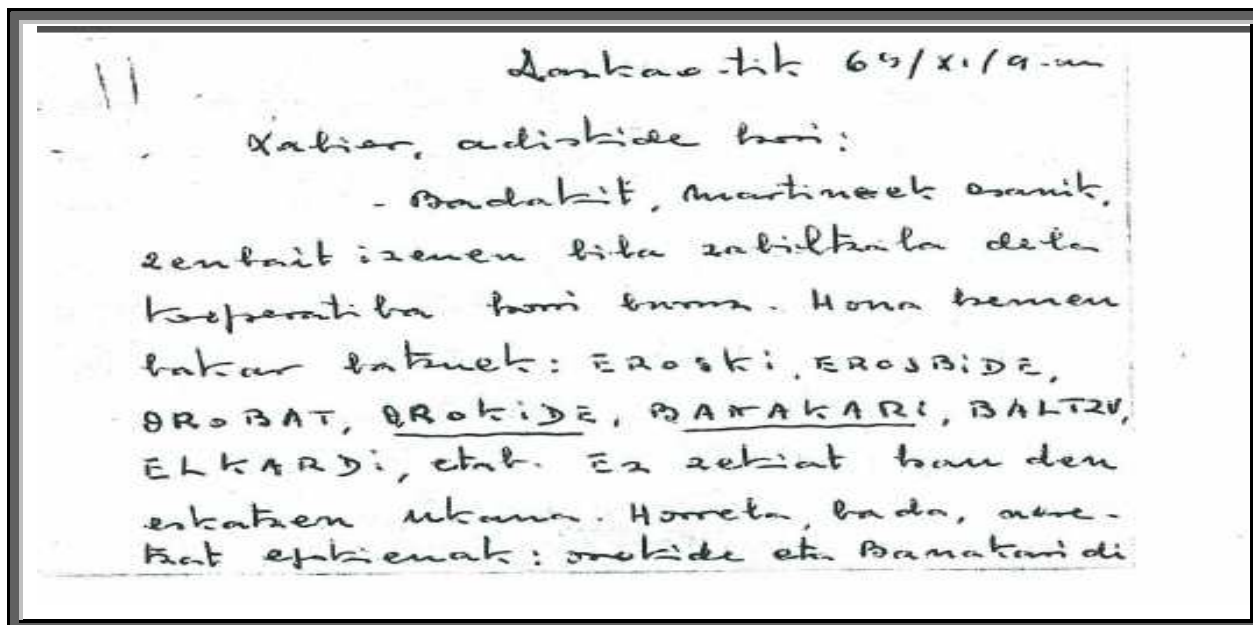
Fuente: Revista Tu (Eroski, 1970, nº 1: 3).

Este nombre debió ser abandonado a los 6 meses por tenerlo registrado la empresa Nestlé. El nombre de Eroski fue posterior y ya para entonces se habían adherido al proyecto las cooperativas de Recaldeberri y Matiena que por aquel entonces se encontraban en pleno proceso de constitución: "Con la denominación de Eroski, sdad. coop. Ltda. se halla constituida una cooperativa de consumo de ámbito extendido al territorio del Estado, inscrita en el Registro Oficial de Cooperativas del Ministerio de Trabajo con el número 17115 en fecha del 11 de agosto de 1969, estando sujeta a los preceptos legales en vigor de los presentes Estatutos." (Roussel, 1994: 73). Con el cambio el nombre de COMERCO por el de Eroski se debieron modificar sus estatutos debiéndose reduciendo el ámbito de actuación, que inicialmente era general al de País Vasco y Navarra.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La denominación de Eroski surgió de entre una propuesta de nombres que un conocido publicista remitió al grupo de cooperativas a petición del primer Director General, Javier Erdozain.

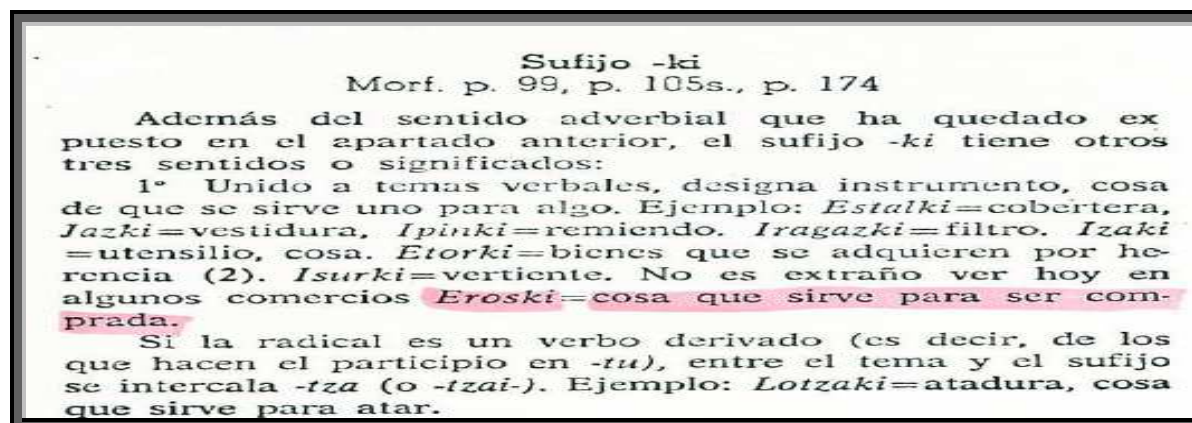
Reprografía 9: Denominación de Eroski



Fuente: Copia de documento interno donado por Cancelo

En este documento transcrito en Euskera el publicista propone a Javier Erdozain varios nombres para la sustitución de Comercio y a gusto del publicista le preselecciona los de "OROKIDE" o "BANAKARI". Finalmente se elige el de Eroski. El significado en castellano es difuso y no existe unanimidad en su traducción: "El nombre Eroski es una contracción de las palabras en *euskera* "erosi" (comprar) y "toki" (lugar), traducible como "lugar donde comprar" se recoge en (<http://es.wikipedia.org/wiki/Eroski>). De un texto entresacado del diccionario de Euskaltxandía se concluye que el término Eroski está compuesto del verbo "erosi" que significa comprar y el sufijo "ki" que significa, instrumento o cosa del que se sirve uno para algo. Que pudiera traducirse como el acto o la acción de comprar.

Reprografía 10: Origen del término Eroski



Fuente: Euskaltxandía.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Otros entrevén en la palabra Eroski la conjunción del inicio del verbo “erosi” (comprar) y el inicio de la palabra “Kide” que significa socio, traduciendo Eroski como socio de compra o socio consumidor para los más atrevidos.

El proceso de fusión fue aclamado y aceptado públicamente por todas las Juntas Rectoras de las cooperativas como se recogía la Revista T.U. Eroski en su número de junio de 1970. En ella se describe como se iban desarrollando las diferentes Asambleas Generales en las que se debía aprobar la escisión de cada cooperativa y la fusión con las otras seis para formar parte del grupo cooperativo ya constituido con el nombre de Comercio que se cambia por el de EROSKI, S.COOP.

Reprografía 11: Aceptación de las cooperativas a la fusión con Eroski (1970)



Fuente: Titular de la cabecera de la Revista T.U. Eroski, 1970 nº 1:1

De las 22 personas presentes en la firma del acta constitucional de Eroski, sólo Antonio Cancelo continuó en las siguientes Juntas Rectoras en calidad de Director General. El resto no apareció en las sucesivas Juntas Rectoras. La presencia de Cancelo en estas primeras fases de la creación de Eroski es notoria. ¿Podríamos afirmar con rotundidad que Antonio Cancelo es fundador de Eroski, como miembro originario y posterior continuador del proyecto? Coincidimos con Verón en que tanto los fundadores como el momento fundacional en sí no existen, forman parte de un proceso, de una continuidad y son las generaciones posteriores las que requieren clasificar y construir un momento mítico, que ejerza una función de sostenimiento del orden, de continuidad, un intermediario y regulador del caos, del conflicto social. Cancelo en sus entrevistas para este trabajo de investigación narraba su entrada en el mundo de las cooperativas describiendo, sin pretenderlo, algunas de las características personales que le podrían identificar con la figura mítica de los clásicos “padres fundadores”: *“Mi incorporación no se da directamente a Eroski, porque Eroski no existe. Sino a la cooperativa Juan XXIII, de Eibar, que es una cooperativa de consumo, que se crea en el año 1967. Y entonces me piden dos personas, dos conocidos, que no eran tampoco amigos pero conocidos, quieren hablar conmigo, eran miembros de la cooperativa Juan XXIII que empezaba a funcionar, simplemente estaban constituidos los estatutos, y habían comprado ya un local con un crédito*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

de la Caja de Ahorros. Y entonces quieren hablar conmigo, y me dicen que quieren que yo asuma la gerencia de la cooperativa. Está claro que a mí me sorprende por una razón, yo tenía cierto entrenamiento, en la comunicación, en la reflexión, escribía, daba charlas, pero de empresa no sabía nada. Y se lo hice saber, y me dicen: “no, es que mira, en las cooperativas a las que hemos consultado nos han dicho que en la selección de la persona que vaya a dirigirla tenemos que primar por encima de cualquier otra cosa, la honradez”. Yo, aparte de agradecerles esa visión que tenían de mi persona, les dije que si necesitan a alguien honrado, pero que supiera economía, que supiera marketing también, y entonces me dieron una respuesta muy contundente, me dijeron: “todo eso se aprende, la honradez se tiene.” (Hernando, 2009: 17)

Cancelo va reconstruyendo, durante la entrevista, su biografía personal con anécdotas, con mensajes, con experiencias que parecen encajar directamente con los valores y requisitos necesarios que forman parte de la historia de Eroski: el espíritu de supervivencia, la capacidad de arriesgar, el nadar contra corriente, el auto aprendizaje, la actividad colectiva. Todo ello lo narra al recordar parte de su infancia *“En el río frío todo el mundo aprendía a nadar. Yo veo el contraste ahora con mis nietas, porque ellas van a la piscina, con profesores, donde les enseñan los distintos tipos de formas de nadar, de respirar, etc. Y nosotros íbamos corriendo, por supuesto el río está en un valle. El pueblo está más alto, íbamos corriendo, llegábamos allí, nos quitábamos la ropa, no teníamos los bañadores obviamente, y al grito de “cobarde el último”, pues todo el mundo al agua. Y descubrí que cuando uno se enfrenta a un riesgo que no ha podido olvidar, la capacidad de supervivencia es infinita, y sales a flote. Yo ¡cuántas veces! he dicho: “No he hecho otra cosa en la vida más que tirarme a ríos, con aguas frías y turbulentas, y seguramente nadando contra corriente”. Pero es mi aprendizaje de aquella época.”* (Hernando, 2009: 4).

Esta narración evoca a la cita de Verón en la que utilizando la misma metáfora del río nos describe el proceso de extrañamiento (Schklovski, 1965) por el que el narrador singulariza actos cotidianos, normales y los convierte en extraordinarios para ser percibidos como míticos o heroicos que entran a formar parte de la historia narrada: *“Rodeada de una geografía, esta vida está ya lista para convertirse en mito. El fundador, quien hasta cierto momento de su vida está en un lado del río, se pone en camino y logra atravesar las aguas (se diría a veces que logra caminar sobre ellas) y llega a la otra orilla: el “punto sin retorno”. A lo largo de todo su camino, por su puesto (aunque la cuestión es con frecuencia problemática), el sujeto conserva su unidad, su identidad. Se transforma en una suerte de héroe de la teoría.”* (Verón, 1987:33).

Dacosta ve en el proyecto de construcción de la cooperativa Mendi el granero y el germen de Eroski, de donde salieron un gran parte de las personas que posteriormente compondrían el equipo de líderes del proyecto cooperativo. Describe el nacimiento de la primera cooperativa en la que participó, Mendi S. coop., fruto de la generosidad del empresario con ideales socialistas, Juan Mendikute¹²¹. Según Dacosta fue una experiencia voluntarista en la concepción más pura de la aplicación del igualitarismo social: *“El padre hace una cesión de generosidad, que hoy se entendería como una locura, pero que entonces era absolutamente, bueno absolutamente no, no era lo habitual, pero tenía una lectura sociopolítica, muy ideológica, y bueno supongo que el padre era así, y el hijo era de esa manera. Juan Mendikute era un*

¹²¹ Juan Mendikute fue un empresario Eibarrés que donó la empresa a su hijo José Antonio Mendikute. Este junto a personas del entorno Eibarrés fundaron la cooperativa Mendi S. coop a la que aluden Dacosta y Cancelo. José Antonio Mendikute fue nombrado posteriormente el primer presidente del Consejo Rector de Eroski una vez que cesó la Junta Rectora que constituyó Comercio.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

empresario generoso, y tenía un hijo que tenía los sueños de aquella época, de socializar, la producción, los bienes de producción. Se transformó el taller de propiedad de un empresario en una cooperativa. Y esa cooperativa respondía al principio, “tú aportas según lo que sabes, según lo que vales, según lo que eres, según lo que eres capaz y recibes en función de tus necesidades.” (Hernando 2009: 98)

Esta misma expresión es formulada por Cancelo cuando recuerda el acto fundacional de Mendi, S.COOP., en la que él también participó. En interpretación de Cancelo este tipo de comportamientos solidarios eran influencias del idealismo utópico de los primeros momentos y personas que se juntaron para el proyecto de Mendi: *“Y se llegan a perfilar unos estatutos..., en el que el principio principal era cada uno aporta según lo que tiene, y recibe según lo que necesita. Mucho más tarde descubrimos, que eso era el principio del socialismo utópico. Y solo tres meses o cuatro meses después de poner en marcha la empresa, nos dimos cuenta que era una utopía . Ya que casi nadie tenía nada que aportar pero tenían necesidades sin límite.”* (Hernando 2009:13). Algunos de los miembros que formaron parte de los primeros años de andadura de la cooperativa Eroski, coinciden en declarar la carga ideológica de tipo social y la visión igualitarista del mundo que se tenía. Según ellos, se argumentaban y justificaban algunas de las decisiones y comportamientos tomando como referencia las propuestas teóricas de los socialista utópicos del s. XVIII., como la de compartir las ganancias entre todos los miembros de los falansterios ideados por Charles Fourier (1772-1837) o la de que la fraternidad humana debería sobreponerse al ánimo de lucro del “socialismo cristiano” de Saint Simon (1760 -1825) o a la regla de redistribución de los excedentes y el reparto de fondos de solidaridad propugnado por Philippe Buchez)¹²².

Las tres propuestas que configuraron la creación de Eroski sociedad cooperativa: la fusión de siete cooperativas locales en una gran cooperativa, la participación de los trabajadores en los órganos de representación de la nueva cooperativa y la eliminación del retorno a los socios consumidores, no se materializaron en el momento de la firma del acta constitucional sino que fueron estableciéndose paulatinamente a lo largo del tiempo con diferentes ritmos de implantación, como iremos analizando a continuación.

Estas tres características se podían dar de manera aislada en algunas de las cooperativas de consumo ya existentes, pero juntas las tres en una misma cooperativa iba a ser la primera vez a partir de 1980. Cancelo apuntaba la importancia de la inclusión de los trabajadores como socios en los órganos de representación. Según su opinión la ubicación de la cooperativa en un entorno con tradición cooperativa favoreció esta fórmula: *“Esto es absolutamente nuevo. No se da, ni se ha dado, ni ahora se da en ningún cooperativismo de consumo del mundo. Y aun cuando su presencia, en un principio quedaba reducida, no había más que dos miembros representando a los trabajadores en el Consejo Rector, frente a diez consumidores, esto era importante, para ver cómo se gestionaban los conflictos... Pero era una ruptura, una novedad, que yo creo que no se hubiera dado de ninguna manera si no llega a ser por haber estado en un entorno de cooperativas de trabajo asociado.”* (Hernando, 2009: 34).

Al regreso del viaje, Jesús Larrañaga y Antonio Cancelo fueron los encargados de presentar las conclusiones del proyecto a las diferentes cooperativas, ya que las Asambleas de cada una de ellas eran

¹²² Referencias desarrolladas en el Marco Teórico de esta tesis. En el capítulo 2.4.13.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

quienes debían decidir si se incorporaban o no al proyecto de fusión y constitución de un ente jurídico nuevo. La propuesta contemplaba la creación de una gran cooperativa fruto de la fusión de las que lo desearan, incluyendo a los trabajadores asalariados como socios de la cooperativa y eliminando el retorno cooperativo.

La propia creación de Eroski requería una renuncia y cesión voluntaria del poder de cada una de las cooperativas fusionadas, esto se traducía en la desaparición de sus Juntas Rectoras y la cesión del patrimonio de cada una de ellas. Estos requisitos, necesarios, por exigencias legales, terminaron asumiéndose por fuerza mayor, pero dejaron en el camino descontentos e insatisfacciones personales, relacionadas con el sentimiento de pérdida de poder, o la demanda de una solución personal para trabajar en la cooperativa. Y no todas las cooperativas se adhirieron a la propuesta. Canelo describía esta situación en los siguientes términos: *“se trataba de convencer a los socios de cada cooperativa, que era una propuesta que iba a mejorar el funcionamiento de su cooperativa, y que además iba a defender mejor los intereses de los socios, del socio de consumo. Pero fíjate que ya en ese primer momento, lo curioso es que allí donde se somete a la opinión general, se aprueba siempre de manera aplastante, y lógicamente, no se convoca a la Asamblea.”* (Hernando, 2009: 33).

Pero los ideales de colaboración colectiva se entremezclaban con expectativas y deseos personales que enturbiaban o dificultaban el proceso: *“Y luego ya empezaron a aparecer argumentos defensivos, del tipo es que tú no conoces mi pueblo, no sabes que cultura tenemos. Nuestros socios ocultaban otros argumentos más pedestres, y menos confesables, como qué va a pasar conmigo, que soy gerente de esa cooperativa. De manera, solamente de todas esas cooperativas hubo siete que tuvieron las agallas de decir, planteémosle a los socios, convoquemos una asamblea y vamos a ver qué ocurre.”* (Hernando, 2009: 19).

Cuarenta años, un programa denominado *“Educación cooperativa”* impartido a los directivos de la cooperativa, se explicará de forma casi mitificada la renuncia y cesión del patrimonio de cada cooperativa a Eroski como un acto de generosidad y cesión particular de cada una de las cooperativas en aras de un proyecto colectivo: *“Eroski nace como fusión de cooperativas locales independientes. Se trata de un impulso hacia la sostenibilidad: tomar el tamaño suficiente para mantener el proyecto social y empresarial. Fue, después de todo un movimiento de generosidad y renuncia: de lo local a lo regional.”* (Documento interno para el programa de Educación Cooperativa: Papel de los consumidores, 2008:1).

Pero a nivel interno, en los momentos iniciales de la creación de Eroski se producían situaciones de tensión entre los órganos rectores de las cooperativas extintas y la Dirección de la nueva cooperativa que dejaban entrever conflictos que fueron resolviéndose algunos a lo largo del tiempo y otros como expresa Lotman, olvidándose: *“La cultura entonces está constituida por todos los textos que se han establecido en la memoria de una colectividad. Ésta, por lo tanto, selecciona ciertos textos y olvida otros, los excluye de su propio ámbito. Y, a la vez, logra vencer al olvido transformándolo en uno de los mecanismos de la memoria.”* (Lotman, 1979:74-75). Así, en la memoria personal de uno de los protagonistas de los primeros años quedaban registrados acontecimientos que externamente no se manifestaban y con el tiempo cayeron en el olvido.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Cancelo relataba algunas de esas dificultades y tensión de los primeros años entre él, como representante de la dirección, y los órganos rectores de la cooperativa: *Yo lo viví con una tensión muy fuerte. Me encontraba muy a gusto en la tarea que tenía que realizar. Pero el disgusto en esa relación con el órgano (CR) y lógicamente había gente de todo tipo, y había personas que si tenían una disposición favorable, pero yo vivía como una especie de control permanente. Incluso se llegó a usar una terminología, como era, espérate a ver, jah "el dominio de la tecnocracia!", por tanto a mí se me acusaba de que nuestro objetivo, incluso el objetivo del crecimiento era simplemente por nuestro interés, para mejorar nuestra posición, nuestra gloria, nuestro desarrollo profesional, nuestro éxito individual, y a eso le llamaban el imperio de la tecnocracia. Es una palabra que se utilizó en el consejo. Claro si, todo eso, eran cosas muy difíciles.*" (Hernando 2009: 34).

En una de las editoriales de la publicación T.U. Eroski que se enviaba a los socios consumidores se planteaba la "conveniencia de la eliminación del retorno" abogando en un lenguaje ambiguo a "la madurez de las comunidades" (socios consumidores y trabajadores).

Reprografía 12: Propuesta de eliminación del retorno a socios consumidores (1970)

Cuando la urgencia de las situaciones pone en cuestión la validez de lo caduco, la gente se aferra a ello con la convicción de que lo que se debate es algo fundamental en sus vidas, quizá porque el ser humano sigue siendo mucho más emocional que reflexivo.

Sólo las comunidades que han adquirido cierto grado de madurez están en disposición de desprenderse de la fuerte capa emocional que siempre comporta lo heredado, para libres de sentimentalismos optar por la más racional de las decisiones.

Ultimamente en nuestras Asambleas Generales se ha debatido uno de los temas más cargados de historia del Cooperativismo de Consumo: el retorno. Hasta hace poco era tema tabú, precisamente porque la práctica había ligado desde los comienzos la palabra y el contenido del retorno a la esencia del Cooperativismo, sin detenerse a reflexionar sobre las condiciones que eran precisas para que fuera una realidad tangible. Sin embargo, la evolución mental de nuestras comunidades ha quedado plenamente de manifiesto, al determinar unánimemente, tras las consideraciones precisas, la accidentalidad del retorno y la conveniencia de su eliminación.

Nunca como en estas Asambleas nos hemos sentido tan identificados con nuestro movimiento cooperativo, pues ellas han sido claro exponente de que la libre voluntad de los hombres no es, como muchos afirman, una traba para la eficacia empresarial. Antes al contrario, la realidad de esta experiencia confirma que a pesar de las ataduras del pasado, nuestras comunidades están alcanzando la madurez suficiente para caminar a ritmo de futuro.

Fuente: Revista T.U. (Eroski, 1970, nº 3: 2)

Las dificultades económicas de los primeros momentos (1972), debido al déficit de 50 millones de pesetas (300.000 €), que se arrastraba de las antiguas cooperativas era achacado en parte a la distribución de los retornos cooperativos entre los socios consumidores. Ya desde un inicio, la Dirección había propuesto la eliminación del retorno cooperativo

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Cancelo expresaba como se produjo la desaparición del retorno y los conflictos internos que se generaron: *“(…) entonces se decidió eliminar el retorno. Pero eso encontró fuerte resistencia durante bastante tiempo. Un tiempo tuvimos que recurrir a la táctica de colocar en la tienda el producto con dos precios. Precio con retorno, precio sin retorno, para que el consumidor percibiera con claridad que la eliminación del retorno era una ventaja económica, frente al modelo antiguo. Es que, la utilización de ese concepto de retorno en las cooperativas originarias que se fusionaron, supuso, pues, lo que paso luego tres años mas tarde cuando se hizo la primera auditoría. Resulta que como se hizo la fusión sin hacer auditorías previas, pues, apareció un desfase en el balance de 50 millones de pesetas. Esto era una inmensidad, porque estamos hablando del año 1972. O sea, fíjate lo que suponía, y el terrible golpetazo que te das cuando lo descubres. Encima allí te encontrabas con que los órganos, que en lugar de hacer que te sintieras apoyado, más bien te criticaban porque se habían hecho así las cosas. Y ahí surgían problemas complejos en la relación entre el Consejo Rector y la Dirección.”* (Hernando, 2009: 34).

Por otra parte la tensión entre la Dirección y los Órganos Rectores se acrecentaba por el papel de responsabilidad y compromiso que les tocaba desempeñar a estos últimos dentro de una organización cada vez más compleja y que requería recursos financieros en cantidades que los Rectores nos estaban acostumbrados a manejar. Cancelo describía un panorama de precariedad tras la fusión, en la que había que tomar decisiones arriesgadas: *“el Consejo Rector estaba compuesto por personas, que las decisiones más importantes que habían tomado en su vida las tomaban en el ámbito familiar y aunque algunos en el trabajo tenían alguna función de responsabilidad, tampoco eran responsabilidades de dirección. Aun creo que lo tengo muy presente de manera muy intensa, pero es que en aquella situación, no había nada, ni capacidades personales, ni profesionales, ni recursos financieros, es que no había nada. Y desde el segundo día de la fusión, en el momento en que yo estoy en la dirección... pues me doy cuenta que planteo una reivindicación a aquellos que habían sido presidentes de sus consejos de rectores, y es que sus tiendas no valían, que sus tiendas eran viejas, que estaban inservibles, que no daban un servicio, y tenían razón, como éramos pocos los que teníamos la respuesta, se creaba una tensión, y era muy difícil.”* (Hernando, 2009: 35).

La influencia de tipo empresarial e ideológico que ha ejercido Mondragón sobre la cooperativa Eroski y sus líderes más destacados ha sido más intensa que la que se declaraba públicamente. En una de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo Cancelo reconocía la influencia de Mondragón por el hecho de que Eroski naciera dentro del entorno geográfico en el que se desarrollaban entonces las primeras cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular: *“Luego algún debito si tenemos, antes incluso de formar parte de lo que hoy es Mondragón, sí que tenemos que reconocer que ese entorno, ya influye en ese momento. Y precisamente marca, para bien, el momento singular del modelo de Eroski.”* (Hernando, 2009: 34).

No existía todavía la cooperativa Eroski cuando se produjeron en 1965 los primeros contactos entre Cancelo y el incipiente movimiento cooperativo en Mondragón a raíz de la compra de Mendi por varios socios. Querían información sobre posibilidad de convertir esa SA en una cooperativa. Los resultados de aquel primer encuentro no fructificaron debido a visiones diferentes sobre lo que debía ser una cooperativa. Cancelo lo relata en su entrevista: *“(…) compramos la empresa, y ¿cómo vamos a regir esa empresa?, ¿Cuáles van a ser sus estatutos? Bueno, pues ahora es el momento de llamar a la gente de Mondragón.*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Llamamos, y vinieron a vernos José María Arizmendiarrreta, y Jesús Larrañaga. Estamos con ellos, para que nos expliquen el modelo cooperativo, y cuando se van, nos quedamos para hacer una valoración. Y nuestra valoración fue más o menos: “esto del cooperativismo, no es más que un apaño para seguir, de manera que nada cambie. Nos parece pequeño, esto no es lo que nosotros queremos hacer.” (Op. Cit: 13).

Esta misma opinión la compartía entonces Dacosta, miembro que entró posteriormente a la cooperativa ya constituida: *“(…) las empresas de Mondragón no son cooperativas, cooperativa es esta (...). No creo que era tanto un integrismo, una posición talibán, sino de orgullo, de decir: “Aquí si se hacen las cosas como dicen los libros que hay que hacer las cosas” (...) respondía al principio profundo de solidaridad, y de justicia. “Tú haces lo que sabes, y te llevas de la caja lo que necesitas.” (Hernando, 2009: 99).*

La creación de Mendi S.COOP con los principios anteriormente relatados, les llevó al fracaso. Y de nuevo recurrieron a un segundo encuentro con Mondragón en palabras de Cancelo: *“Aprendizaje, en esta vida se puede meter la pata, pero hay que ser consciente para sacarla inmediatamente. Vuelta a Mondragón con el “mea culpa”. Y transformamos esa sociedad en una cooperativa que hoy funciona con gran éxito.” (Hernando, 2009: 13).*

Los primeros momentos de relación con el entorno Mondragón tenían que ver más con intereses económicos que ideológicos. Según Cancelo: *“La estructura de Mondragón era una estructura simple en que toda la pertenencia se circunscribe a la firma de un acuerdo de asociación con Caja Laboral. Y no hay mas, no hay órganos (de representación común). Todavía es Caja Laboral, y no se constituido el primer Consejo General. Todavía no están constituidos los grupos comarcales (...) entonces no existe. Hay esa cercanía de las cooperativas, que es la que nos permite buscar, en su masa social, personas que vayan a los órganos de Eroski.” (Hernando, 2009: 59)* De hecho, una vez decidida la fusión de las siete cooperativas se nombraba como primer director general a Javier Erdozia, ejecutivo de Caja Laboral Popular, entidad que mantenía lazos financieros con cinco de las siete cooperativas fusionadas. Los propios líderes de aquella época valoraban esta influencia como de baja intensidad.

En los primeros años las relaciones entre los líderes de Eroski y los de Caja Laboral fueron tensas debido a las necesidades financieras de la cooperativa naciente. Cancelo explicaba que habitualmente era reclamado por la dirección de la Caja para despachar, para dar cuenta de la situación de Eroski: *“Hay que hacer tiendas nuevas, pero claro para eso falta dinero, y ¿Qué dinero tenemos? Y ahí aparece una cuestión de fondo que hay que resolver. Y se buscan soluciones. La primera es un acuerdo con Caja Laboral, para que ella compre los locales que necesitamos, y nos los alquile. Otra es que nos anticipe créditos para poder hacer las inversiones necesarias. Y pedimos una cuantía de créditos que se quedan cortos a los tres meses, y resulta que empezaron a llamarnos: “que estáis en números rojos, y es que no sabéis calcular, y es que nunca conocéis las necesidades que tenéis”, y es que si pidiéramos las necesidades que tenemos, no nos las iban a conceder. La única forma era ponerlos al límite. Mi relación con el jefe de Caja Laboral era tensa porque él me echaba las broncas, tenía razón, pero yo sabía que no había otra alternativa, porque ¿con que recursos íbamos a hacer el desarrollo?” (Hernando, 2009: 26).*

Esta dura situación de los comienzos, la mayoritaria presencia de las cooperativas industriales durante los 20 primeros años de existencia del Grupo Mondragón y el escaso peso del sector servicios y más

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

concretamente el de la distribución durante las décadas los años setenta y ochenta del siglo pasado contribuían a considerar a Eroski una cooperativa “menor” dentro del Grupo Mondragón. Cancelo lo explicaba de la siguiente manera: “(...) primero hay un largo periodo de trabajo y esfuerzo, para conseguir encontrar el espacio de Eroski dentro de Mondragón. Una situación de buscar un espacio que resultó muy complicado, porque el grupo que era básicamente industrial, y el papel de Caja Laboral, que no era industrial, y en el ámbito de la distribución es como si no apareciera... Por tanto, en las reuniones, en un solo día me veo obligado a estar siempre intentando definir el espacio. Por ejemplo, recordando continuamente cuando se engranan las políticas y aparecía definida primeramente como “la política industrial”. Yo traté de corregir: “mejor vamos a definirla como política empresarial”, y acababan dándome la razón. O mucho antes cuando se hace la segunda auditoría, donde se hace un análisis y se dice que Eroski está en situación técnica de suspensión de pagos, ¿por qué? Porque se aplica el modelo de análisis de balance de las empresas industriales. Entonces no pueden entender que los recursos propios no cubren el inmovilizado. Y por tanto la situación, te dicen si está escrito, situación teórica de suspensión de pagos. Y claro ir explicando todas esas cosas, y hacer un hueco, y hablar encima, si va bien o mal. El trabajo de explicación es fundamental.” (Hernando, 2009: 45).

Estas circunstancias son las que provocaban el distanciamiento, compartido por los directivos de Eroski y alimentado entre sus equipos, que a penas se referían a su pertenencia a Mondragón en estos primeros años. No obstante, a pesar de estas relaciones tensas de los inicios, con el tiempo, Dacosta ha opinado que poco a poco se fue construyendo una estructura compartida, lo que hoy se conoce como Grupo Mondragón: “Bueno, hemos tenido una relación cómoda pero poca, de poca intensidad durante muchos años. Hasta comienzos de los años 90 había una relación, si me apuras de una cierta distancia. Era amable, pero también faltaba intensidad, en uno y en el otro. Hoy por hoy hay espacios de compartir muchas cosas y entonces no había. Hay Juntas de Congresistas, o Congresos, hay un Consejo General, hoy hay una vertebración y hay unos espacios de debate y de contribución a un marco compartido que antes no había.” (Hernando, 2009: 136).

La construcción de espacios conjuntos, la influencia de Mondragón en Eroski no impidió, según Cancelo, avanzar en lo que él ha denominado como “cultura propia”, elementos o características particulares, o “rasgos pertinentes” (ECO, 1985) que marcaban algunas diferencias pero que formaban parte de un mismo ideario de raíces comunes como iremos observando a lo largo de esta tesis, pero que su materialización se traducía en comportamientos, decisiones o estructuras jurídicas diferentes.

Cancelo en una de sus entrevistas describía tres ejemplos al respecto:

a) “Hay que reconocer que aunque hemos encontrado soportes en el bagaje ideológico y cultural sin embargo hemos creado nuestra propia cultura. Que no es exactamente coincidente con la cultura del resto de las cooperativas. Tú ten en cuenta que cuando hablamos del papel del trabajo, nos viene bien encontrar un respaldo sobre la valoración del trabajo que está en la filosofía cooperativa de Mondragón. Lo que nosotros tratamos es traducir a la práctica eso que decimos: “¿Horas extras? No. Hemos sido contrarios a las horas extras”. Entonces, y ¿qué pasa cuando hace falta? Bueno se define y todo el mundo está de acuerdo. Las horas extras se harán cuando hay que hacerlas pero no se cobrarán. Este es el concepto diferenciador.

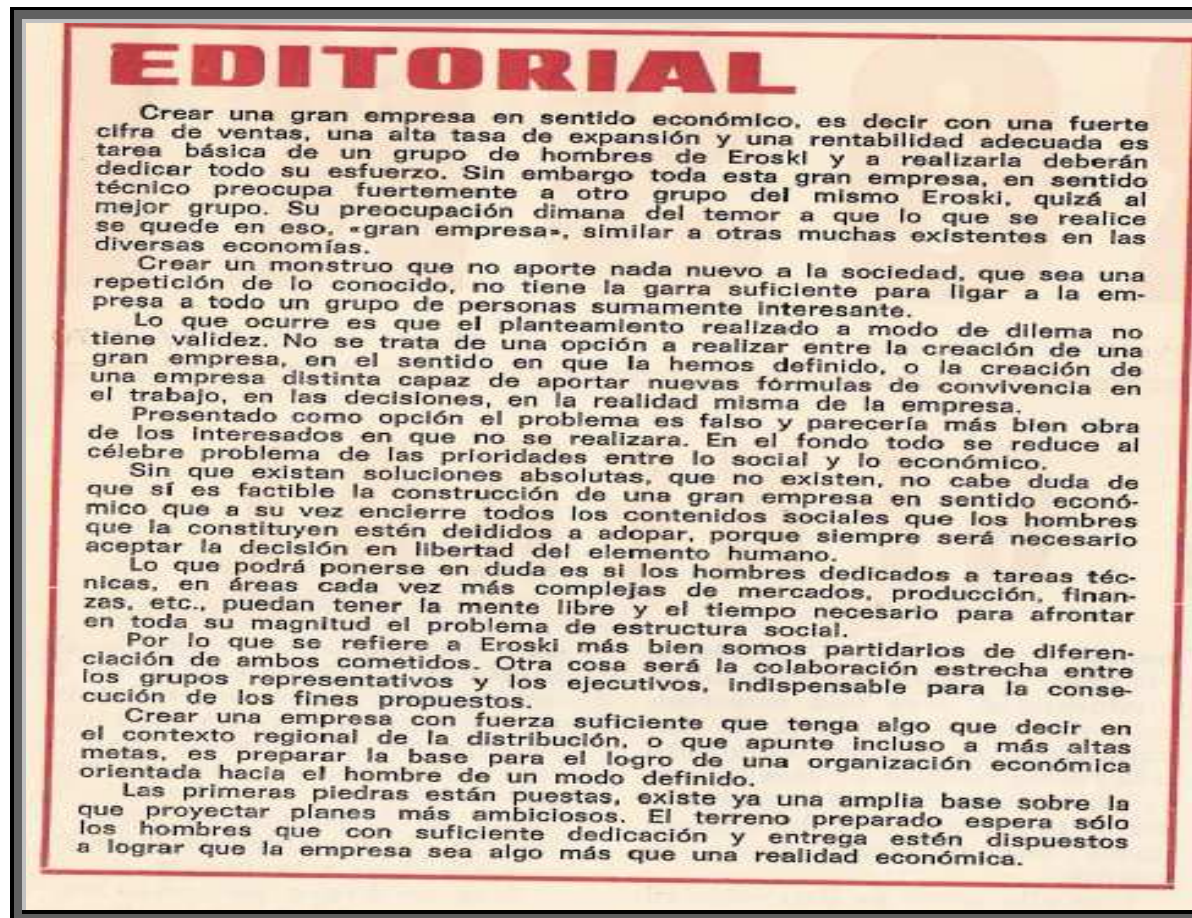
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

b) *O bien algo que somos la única cooperativa que lo ha aplicado y la única empresa del mundo: “la antigüedad”. No se puede retribuir el hecho de que las personas envejezcan. Esta es mi manera de expresarlo. No a la antigüedad. Si decimos que la retribución tiene que ver con el contenido de la tarea que se realiza, desde luego aunque pasen años no modifica la tarea. Es un elemento diferencial. Y que encarna una manera de entender la empresa. Claro que, (se refiere a Mondragón), ha sido un soporte importante. Pero muy importante.*

c) *Pero más tarde cuando hay que entrar en los ámbitos legislativos nos pasó alguna cosa parecida. Mondragón ha trabajado muy bien siempre esa relación con el mundo político de Madrid. Pero nuestra realidad tenía matices tan importantes que la diferenciaban, de manera que cuando veíamos la posibilidad de influenciar con algún un documento en la elaboración de alguna ley, entonces nos apoyábamos los unos a los otros, pero teníamos que tomar la dirección del proyecto legislativo en nuestras propias manos porque sino jamás hubiera salido. Y ese es un largísimo camino que se prolongó durante muchos años. Para ir encontrando en el entramado jurídico, algo que nos diera cobertura (Hernando, 2009: 45). Resultado de está búsqueda de salidas legislativas es la creación de GESPA que posteriormente analizaremos en este mismo capítulo.*

Ya desde los primeros momentos se apreciaba el fuerte giro marcadamente empresarial del nuevo modelo de organización que se iba constituyendo. En sus discursos y expresiones públicas se quería presentar un proyecto eminentemente comercial, tratando de separar o eludir intencionadamente, en algunos casos la conexión entre lo empresarial y lo social. En el editorial de la “Revista T.U. Eroski” de 1971, se recogía un directo y permanente alegato a la construcción de una gran empresa en el que quedaban claramente separadas las funciones entre los grupos representativos y los ejecutivos, aunque se instaba de manera ambigua a la colaboración. En las cuarenta líneas del editorial no aparece en ningún momento el término cooperativa o cooperación, toda referencia a un proyecto colectivo se expresaba en términos de “gran empresa” y se instaba a que fueran “los hombres que con suficiente dedicación y entrega estén dispuestos a lograr que la empresa sea a lo más que una realidad económica.” (Revista Eroski: 1971, nº 1:1). Se apreciaba en estas líneas y a lo largo de todo el editorial el peso que va adquiriendo la comunidad de trabajadores dentro de la cooperativa a pesar de tener una representación exigua de 2 rectores frente a 10 en la Junta Rectora de los primeros años.

Reprografía 13: Editorial sobre empresa de socios consumidores y trabajadores (1971)



Fuente: Revista Eroski, (1971 nº 1: 1)

En la Memoria de 1976 se hace una referencia, sin nombrarlo, al principio de Transformación Social¹²³: “El año 1976 ha sido un ejercicio de evidente trascendencia. Riqueza para la comunidad, en nuestra cooperativa propiciada por la colaboración de los consumidores y socios trabajadores (...). El patrimonio y la riqueza que se va creando pertenece a los pueblos y gentes de Euskadi, allí donde se integra.” (Memoria Eroski 1976). Por entonces ya se habían creado lo que se denominaban “Comités Cooperativos¹²⁴”, embrión de lo que hoy conocemos por Comités Consumeristas definidos entonces como: “elementos más idóneos para crear y transmitir dentro de cada población la imagen de Eroski. Para servir al pueblo hay que estar muy cerca del mismo, es preciso conocerlo, vivir sus inquietudes y aspiraciones y esto solo es

¹²³ Era un año después de la muerte de Franco. Los partidos políticos no estaban totalmente estructurados y la sociedad expresaba sus ideas y deseos de transformación social desde dentro del mundo de las asociaciones e instituciones por entonces legalizadas. Las cooperativas también tuvieron ese influjo y durante la primera fase de la creación de Eroski el sentimiento e ideario político se mostraba como en cualquier otro ámbito de la sociedad.

¹²⁴ El origen de los Comités Cooperativos está en las cooperativas que se disolvían para fusionarse con Eroski. En los estatutos se recogía la figura societaria de la Asamblea Informativa Local de la cooperativa extinta. Esta Asamblea elegía un Comité Cooperativo que se encargaría de las cuestiones societarias y consumeristas en su localidad. Sus funciones vienen recogidas en los primeros Estatutos Sociales (EES) de Comercio de 1969, Art. 53-56.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

posible desde grupos que formen parte del mismo pueblo. Grupos impregnados de una ideología consumerista e identificados con el pueblo.” (Memoria 1975:3).

Organizativamente la nueva cooperativa que se estaba creando, a pesar de la imagen de empresa grande y eficaz que se transmitía desde sus publicaciones, adolecía de los necesarios recursos económicos y técnicos. Esta carencia se intentaba suplir con el esfuerzo, la hiperactividad de sus miembros tratando de llegar a todo y resolverlo todo con un alto grado de entrega, esfuerzo y sacrificios personales, no sin altas dosis de desorganización como relataba Dacosta: *“(...) también había mucho de improvisación, había mucho amateurismo... Sin hacer una mirada muy crítica, ni muy dura a aquella época, sino simplemente siendo objetivo, y no siendo complaciente, pues allí hacíamos cosas que si hoy la hiciera alguien, aquí le negaríamos la promoción para siempre jamás (...) Entonces aquellas improvisaciones, el amateurismo, creo que es la otra cara de la moneda, de lo épico, de lo fundacional. Supongo que son cosas que no se pueden separar, o que no deben ir separadas.” (Hernando, 2009: 102).* Una característica que analizaremos detenidamente al referirnos a *“La consideración del trabajo y la épica del esfuerzo” (Cap. 4.3.1.1).*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.2.2. Eroski Sociedad Cooperativa de consumidores y trabajadores (1980-1990)

El final de la década (1969- 1979) fue para Eroski el punto de inflexión que rompía en apenas un año la trayectoria societaria que se había desarrollado gradualmente sin cambios en los diez años precedentes. En 1980 se produjeron transformaciones significativas y rupturistas en la estructura societaria de Eroski. Se inició un periodo que podría ser catalogado de consolidación e institucionalización de la organización.¹²⁵ Con el inicio de esta década se constituyó una empresa cooperativa diferente, desde la perspectiva societaria y empresarial. La manera de cómo se fueron gestando los cambios en Eroski, confirman, desde nuestro punto de vista, las tesis de Lotman (1999) sobre el proceso dinámico de la cultura. Comprobamos que los cambios en una institución se producen como consecuencia de movimientos graduales (pequeños cambios) y explosivos (cambios rupturistas), ambos son complementarios y se alternan a lo largo de la historia como movimientos cíclicos o pendulares. El proceso gradual de los 10 primeros años explotó a finales de la década y generó un grado de tensión y conflicto desconocido hasta la fecha en Eroski.

Al tratar de estudiarlo hemos comprobado que se encuentra entre las cuestiones más nombradas por los más veteranos, pero menos recordadas en sus detalles. Es como si formara parte de la memoria colectiva olvidada a la que se refiere Eco cuando afirma que *“las culturas se presentan como dispositivos que no sólo sirven para conservar y transmitir las informaciones que sirven para su supervivencia en cuanto que culturas, sino también para cancelar la información que se considera excedente. La cultura no hace olvidar lo que saben, al igual que no les dice lo que todavía no saben. Una cultura puede callar y por lo tanto no informar, para que la persona vaya haciendo el trabajo de olvidar.”* (Eco, 2000: 29).

1980 fue un año de cambios trascendentales para la cooperativa Eroski. Es rememorado por los socios más veteranos como un periodo convulso, de crisis entre facciones de consumidores y enfrentamientos personales por hacerse con el control de la cooperativa. Uno de los socios consumidores recuerda que: *“Cuando este proyecto estaba ya en marcha, los socios trabajadores y los socios de consumo, presentes en los órganos de gobierno, tuvimos que aunar esfuerzos para superar otra gran amenaza: evitar que un grupo de consumidores navarros, capitaneados por Arizkun¹²⁶, se quedasen con el control de la Cooperativa”.* (Hernando, 2008: 81. Informante 10). Su continuado relato vivió aquellos momentos como una lucha intestina entre de los socios consumidores que ponían en riesgo la continuidad de la cooperativa:

¹²⁵ *“Las instituciones son, por lo tanto, objetivaciones que cumplen el papel de regular y orientar los comportamientos humanos ”... estableciendo de antemano pautas que lo canalizan en una dirección determinada”. Así, las instituciones se convierten en ordenadoras del mundo social, tienen fuerza normativa en tanto “... se experimentan como existentes por encima y más allá de los individuos a quienes “acaece” encarnarlas en ese momento... se experimentan ahora como si poseyeran una realidad propia, que se presenta al individuo como un hecho externo y coercitivo”* (Berger y Luckman, 1991: 73-80)..

¹²⁶ Se refiere a Miguel Ángel Arizkun por aquel entonces director de socios consumidores que gestionaba la relación con los Comités Cooperativos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 14: Conflicto con socios consumidores (1980)

En ese año 1979, algunos Comités de Socios Consumidores, liderados por Miguel Angel Arizcun, que era Director del Dpto. de Consumo y desarrollaba una labor con los comités locales, comenzaron a cuestionar el trabajo técnico de los trabajadores y pretendían supervisar todos los trabajos del ámbito empresarial: compras, nuevas aperturas, inversiones, selección del personal, administración, etc., etc. Se significaron sobre todo, unos 6 comités: Pamplona, Matiena, Legazpia, etc. Los trabajadores que en ese momento éramos unos 744, nos comenzamos a preocupar porque, aunque jurídicamente tuvieran legitimidad para ese intento de supervisión, ya éramos una empresa moderna, grande e inabarcable para los Consumidores, que profesionalmente estaban tan lejos de las nuevas técnicas de distribución. Además, sus intereses económicos no dependían de la buena o mala marcha de EROSKI.

Previo a Asamblea General de ese año, hubo reuniones por

Fuente: Hernando, 2008: 81, Informante 10

Incluso Dacosta que, por aquella época era Director Social, reflexionaba sobre aquellos años donde un conflicto, desde su punto de vista, personal sirvió de palanca para abordar cambios importantes en la estrategia sobre la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno: *“En el año 78, 79 tuvimos, más que una crisis social, una crisis personal que se contaminó a una relación con los consumidores y parte de los trabajadores que estaban en la misma onda, que fueron contaminados por la misma persona. Es decir que la gente y los trabajadores se alinearon. La escasa gente de los trabajadores que se alineó con esta tendencia de los consumidores, venían, vamos eran, de la misma localidad... Había más razones personales que ideológicas. Eso, hoy, si no contamos cómo nació, sino que contamos el resultado, los estrategias más avanzados, los avezados pensadores de estrategia, creen que de vez en cuando hay que montar alguna de estas para darle la vuelta a una situación que sólo los que tienen clarividencia, los que tienen una visión más avanzada (que el resto de los mortales no ven); y ‘por aquí no vamos bien’, ‘hay que hacer algo.’”* (Hernando, 2009: 129).

Cancelo corroboraba esta tesis al describir en una extensa declaración del documento de entrevistas realizadas en este trabajo de campo como se produjo este conflicto (Hernando, 2009: 55-58). En opinión del entonces Director General de la cooperativa el problema era de visión estratégica sobre el futuro de una cooperativa que iba creciendo y necesitaba regirse por otros parámetros de gestión más profesionales, con más participación y con más poder por parte de los trabajadores.

El detonante lo provocó, en opinión de Cancelo, la figura del entonces vicepresidente del Consejo Rector y Director del departamento de Participación de Consumidores, aunque ya viniera el problema de tiempo atrás: *“creo que se venía gestando desde mucho antes. Se decanta en el año 79, pero los elementos que generan esa disconformidad tienen raíces anteriores. Y están en detalles, fijate que el modelo es un modelo que se fundamenta en la prioridad que se da al consumo, al consumidor sobre cualquier otro valor.*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Y ello asentado en filosofías, que han estado en el fondo de la creación del mundo de cooperativas de consumo. Pero si las empresas son pequeñas, esa cercanía sobre el poder y el control de la actividad, se producen. A medida que la cooperativa crece, si no se cambia nada, es imposible tener el control, el dominio de la gestión desde una dedicación parcial, como la que tienen los miembros del Consejo Rector. Y (...) me propuse una especie de modelo para que entendieran hacia donde teníamos que caminar, que no era el modelo tradicional, sino precisamente la confluencia del trabajo y del consumo, que era el cooperativismo próximo. (Hernando, 2009: 55). En palabras de Cancelo, para él fueron los momentos “más difíciles de su periodo en Eroski S.COOP.” (Op. Cit.: 55).

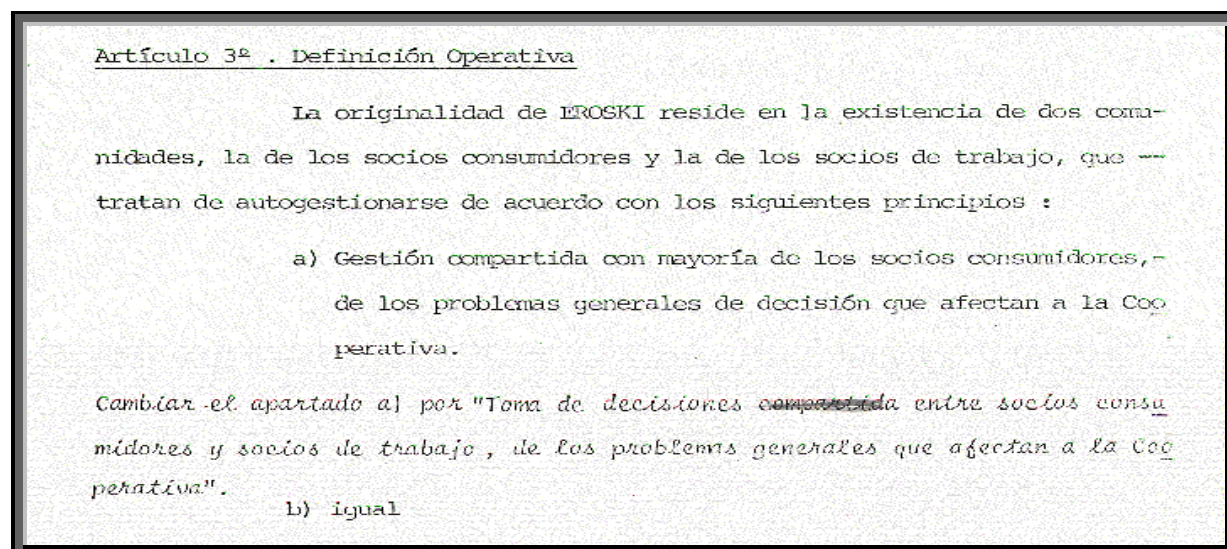
Se inició un proceso de debates y fuertes discusiones para intentar convencer a los socios consumidores de los cambios que se proponían en los nuevos Estatutos. Cancelo hace su propia narrativa en las entrevistas realizadas en (Hernando, 2009: 55-58), en las que se refleja la tensión de los debates y la desconfianza generada entre las dos comunidades que provocaba continuas y maratónicas reuniones de los órganos con la grabación de las mismas y la posterior transcripción literal de las actas para que no hubiera equívocos.

Se iniciaron reuniones y encuentros personales durante las noches para convencer a algunos de los presidentes de los comités consumeristas: *“Bueno el conflicto adquiere tonos, terriblemente duros. Desde luego para mi es la época más difícil de toda mi historia en Eroski. Porque hasta entonces has pasado momentos duros, momentos más complicados, pero siempre conflictos hoy, con los recursos, con la escasez, pero no de este carácter personal, de confrontación, en un órgano donde se llega a un deterioro tal, que la parte de los rectores que ha provocado la destitución del presidente no cree que se están recogiendo correctamente las conclusiones de las reuniones del consejo rector, y exigen que se graben cintas, para después hacer la transcripción. Actas, que tenían ciento y pico hojas. Había reuniones que empezaban a las cuatro de la tarde, y terminaban a las dos de la mañana. Y se crearon comisiones mixtas para intentar resolver el conflicto con parte de las personas que pensaban de una forma, y parte de las personas que pensaban de otra. En las comisiones llegaban teóricamente a acuerdos, teóricamente no, llegaban a acuerdos, se aceptaban por el Consejo Rector, pero al día siguiente volvían a sus bases, y rompían los acuerdos, porque alguien llamaba, porque alguien decía que no se aprobaran. Es decir que era una situación muy dura. Yo intenté mantener una posición neutra al principio, porque pensé este es un conflicto dentro del Consejo Rector. Pues no sería bueno que yo tomara partido, pero evidentemente no la pude mantener durante mucho tiempo, porque entendí que se ponía en juego otros intereses.”* (Hernando, 2009: 56).

Por otra parte los trabajadores iniciaron un proceso de reflexión y debate para realizar propuestas de cambios a los nuevos estatutos. El cambio trascendental, que modificaba la letra y el espíritu del Estatuto, consistía en compartir la toma de decisiones y el poder de gobierno entre las dos comunidades de socios, consumidores y trabajadores, que hasta la fecha sólo le correspondía a los primeros. En la Reprografía 15 el cambio que se propone está en letra cursiva:

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

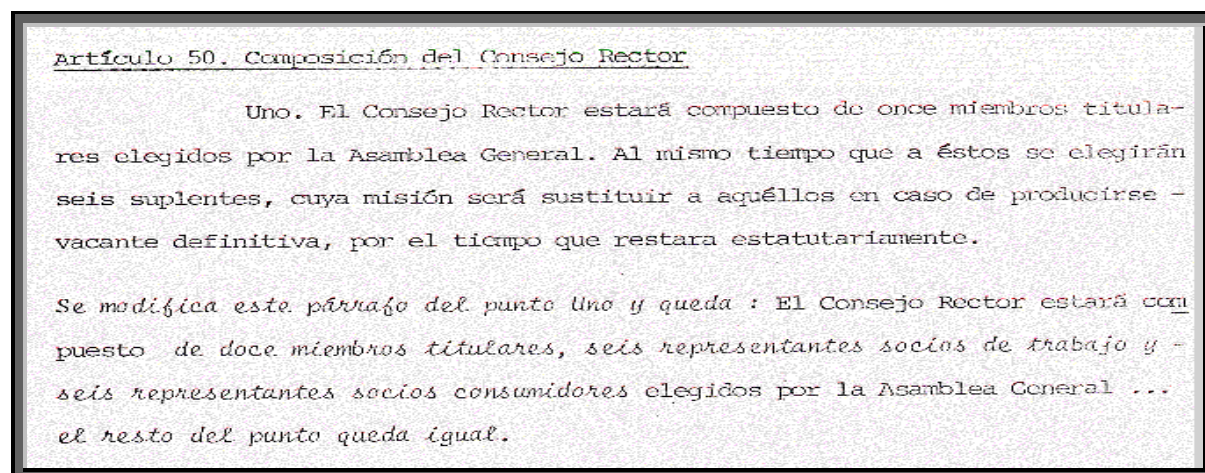
Reprografía 15: Modificaciones al artículo 3 de EESS (1980)



Fuente: Notas preparatorias de los trabajadores a la Asamblea General 1980:10

Con la aprobación de este artículo se abría la posibilidad de compartir igualmente la representación de los órganos de gobierno, que hasta ahora los consumidores ejercían una mayoría de 10 miembros sobre dos trabajadores. La propuesta del primer borrador abogaba por 11 miembros, de los que 6 eran consumidores y cinco trabajadores. En la propuesta final se repartieron paritariamente la representación, otorgando el voto de calidad a la presidencia, que se decidió que fuera consumidora.

Reprografía 16: Modificaciones al artículo 50 de los EESS (1980)



Fuente: Notas preparatorias de los trabajadores a la Asamblea General 1980:10

Otro de los cambios fundamentales consistió en acotar la asistencia a la Asamblea a un número determinado de socios representantes elegidos por el resto de los socios. Para la elección de estos representantes se crearon las Juntas Preparatorias, no como un órgano social, sino como un instrumento abierto a todos los socios y no sólo a los elegidos por cada comunidad local. Los diferentes borradores fueron cambiando la manera elegir y la proporción de delegados en cada comunidad. En el segundo

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

borrador se proponía:

Reprografía 17: Modificaciones al artículo de los EESS sobre la representación de los delegados a la AG (1980)

La Junta Preparatoria de socios de consumo elegirá 436 representantes. Este número constituirá el divisor, mientras que el total de socios de consumo con el que cuente la Cooperativa a 31 de Enero de cada año será el dividendo. El cociente resultante determinará el índice o módulo del número de socios a que representa cada delegado de la Junta Preparatoria, subordinándose en cualquier caso la distribución del total de delegados al criterio establecido en el párrafo anterior.

Cuatro. La Junta Preparatoria de los socios de trabajo elegirá 364 delegados en representación de los socios de trabajo inscritos al 31 de Enero de cada año.

A efectos de la distribución y nominación se seguirán criterios semejantes a los establecidos para la Junta Preparatoria de los socios de consumo, siendo la referencia para este caso el total de socios de trabajo y el número de centros de trabajo oficialmente registrados.

Fuente: Borrador Estatutos 1980: 28

En la redacción final, como veremos más adelante, la Asamblea aprobó que los socios trabajadores no superen el 45% de los delegados elegidos para ese órgano.

Una parte importante de los socios consumidores organizados en Comités Consumeristas se opuso a los cambios de los EESS que se proponían desde la parte de los trabajadores. Como argumentos alegaban el escaso tiempo de preparación de las enmiendas y la división de los propios consumidores. Un grupo de 9 Comités presentó una enmienda a la totalidad que se recogió en el Acta de la Asamblea en los siguientes términos:

Reprografía 18: Oposición de Comités Consumeristas a los cambios en los EESS (1980)

Menciona la poca asistencia de consumidores a esta Asamblea, lo cual no puede ser entendido como falta de implicación, sino a la escasez de tiempo. Mientras que los trabajadores han realizado estos estudios durante horas de trabajo, los consumidores han tenido que hacerlo fuera de la hora normal de trabajo.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En su turno de defensa de la Enmienda a la Totalidad DN. ALBERTO TROJAOLA, de Aretxabaleta, que habla en nombre de los Comités de Bergara, Antzuola, Aretxabaleta, Arrasate, Markina, Gernika, Villabona, Santutxu y Durango, parte de la premisa de que en el Estatuto a aprobar se da una situación claramente favorable al trabajador.

Señala la curiosidad que va a suponer para los trabajadores sacar adelante un proyecto utilizando el voto como consumidores, en contra de la posición de casi la totalidad de los consumidores. Apoya su aserto en que de los 29 Comités existentes 21 se han pronunciado en contra. La otra circunstancia curiosa es - la de que puede salir adelante el Proyecto aprovechando la división existente entre los Comités, división que ha sido causada porque un bloque ha decidido - apoyar los deseos de una amplia participación de los trabajadores.

Fuente: Acta de la Asamblea General de Eroski, 1980: 28

La enmienda propuesta por los socios consumidores fue rechazada en una clara y mayoritaria votación por 1824 votos en contra frente a 10 votos a favor y 10 abstenciones (Acta de la Asamblea general de 1980: 40).

Los asistentes a la Asamblea aprobaron los nuevos Estatutos y Reglamento de Régimen Interno en la Asamblea Extraordinaria de junio de 1980. La reunión se preveía tensa pero resultó justo todo lo contrario porque las decisiones se aprobaron por aclamación. Jesús Miguel Euba, uno de los socios más veteranos lo recordaba como una fecha histórica: *"A la Asamblea que tenía que aprobar esto sólo podían asistir los consumidores. No los socios trabajadores. Así que nos hicimos socios consumidores y asistimos a todas las reuniones. El proceso de modificación de los estatutos fue duro, decían que era una especie de cacicada, porque los trabajadores estaban tomando el poder cuando no les correspondía."* (EROSKI, 2000: 39).

A pesar de la resolución de la Asamblea, la crisis no se zanjó de inmediato, todavía el grupo mayoritario de los comités consumeristas (según los propios opositores 10 Comités representaban al 50% de los socios), apoyó una carta redactada por el Comité Consumerista de Basauri en la que en 10 folios daba su interpretación del conflicto generado. Entre otras cuestiones, negaba que fuera un conflicto personalista, achacaba a la Dirección la usurpación de funciones de la Junta Rectora, admitía que el conflicto era sólo de la comunidad de consumidores, que los socios trabajadores recibían información manipulada de la Dirección y reclamaba la representación mayoritaria de los socios consumidores. Por el interés histórico extractamos algunos de los párrafos en los que se reflejan las posiciones de los comités opositores.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 19: Oposición de Comités Consumeristas a los cambios en los EESS (1980)

Esto ha acarreado que la participación del socio consumidor se haya visto lesionada una y otra vez. Oímos decir que la falta de participación es totalmente de los Comités Cooperativos y cuando nosotros, un grupo de ellos, censuramos y señalamos precisamente tales deficiencias, se nos echa encima al resto de los compañeros y a la totalidad de socios trabajadores, que con sus escritos nos acusan de posturas personalistas y Comités "minoritarios".

Queremos hacer constar, ya que es una cosa que se recalca en todos los escritos, (Junta Social, técnicos, tiendas), que no somos una minoría los que estamos en contra o digamos en la oposición ante el problema actual; porque estos días Comités representamos a más del 50% de los socios consumidores de EROSKI. Entonces nos preguntamos, ¿cuál de las dos partes es la minoría?

Se inclina todo el conflicto actual a hacer ver y SOBRE TODO A LOS TRABAJADORES, de que se trata de personalismos y nosotros a esto respondemos que nunca hemos visto personalismos por nuestro lado, pero que cada paso que se ha dado por el otro a raíz del problema, nos damos cuenta que hay mucho personalismo detrás. No creemos que merezca la pena el añadir estos nombres ahora; puesto que a poco que se analicen los pasados, salen por sí solos. Además de que creemos que no es justo hacer mártires de quienes han actuado buscando su interés personal, no importándoles en absoluto EROSKI, uti

Fuente: Carta Comité Consumerista de Basauri, 1980:1

-- Reacción de la comunidad de trabajo ante el problema.

Queremos destacar que el actual problema existente en EROSKI es solamente de una de las comunidades (consumidoras), y que por tanto somos nosotros los que debemos solucionarlo. Nos parece deplorable la postura de Dirección de meter a los trabajadores en estos problemas por medio de información dada a medias y manipulada. Es hora de que los trabajadores se den cuenta de que están siendo manejados. ¿No es verdad de que si unos señores os están manejando ante unos problemas que no son vuestros, os manejarán cuantas veces y con los fines que ellos quieran?

Nosotros procuraremos no meteros en los problemas de los trabajadores, conscientes de que tenéis los cauces necesarios. Entonces, ¿por qué meteros vosotros en nuestros problemas?

Fuente: Carta Comité Consumerista de Basauri, 1980:8

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Los nuevos estatutos abrían la puerta a cambios estructurales, que con escasas modificaciones, aún se mantienen en plena vigencia en gran parte del articulado actual. Inicialmente el Estatuto de 1980 aprobado asignaba un 45% la representación de los trabajadores en la Asamblea General y un 55% a los consumidores: *“La Junta Preparatoria de los socios de trabajo se celebrará en último lugar en el tiempo, con motivo de la convocatoria de Asamblea General, al objeto de que el número de delegados que en la misma sean nombrados, no dé lugar a ostentar estos socios en dicha Asamblea una proporción superior al cuarenta y cinco por ciento del total de la misma.”* (Art. 48, Punto 8 de los Estatutos Sociales de 1980: 41).

En los siguientes Estatutos de 1983 desaparecía este punto del articulado y en el artículo referido a la Asamblea General se redactaba un nuevo punto modificando la representación de los trabajadores, que se equiparaba a la de los consumidores: *“El número de delegados elegidos para la Asamblea General será como máximo de 500, correspondiendo el 50% a socios de consumo y el resto a socios de trabajo.”* (Art. 44, Punto 10 de los Estatutos Sociales de 1983: 33).

Con el cierre de esta crisis se dio carta de naturaleza legal al proceso transformación de las reglas de juego por el que paulatinamente y en la práctica cotidiana se iba produciendo una mayor intervención de los socios trabajadores, en la figura de la dirección, a la hora de tomar decisiones en los órganos de gobierno. La Junta Rectora inicial la componían 10 consumidores y 2 trabajadores y terminó en paridad. La Asamblea General estaba compuesta inicialmente por un número indeterminado de asistentes¹²⁷, dependiendo del número de comunidades locales que se fueran creando. Después de un periodo de elección de compromisarios representantes sólo de los socios consumidores, la composición de la Asamblea General terminó igualmente en paridad con los trabajadores. Este proceso que duró más de 10 años no estaba planificado desde un principio, fue gestándose a medida que la cooperativa iba creciendo y la práctica iba modelando las relaciones.

Cancelo reconoce que en los primeros momentos fue partidario de que los consumidores detentaran el poder de la cooperativa: *“En mi pensamiento entonces, y durante tiempo, entendía que el consumidor tenía lógica de que fuera mayoritario en el proceso de decisión, porque el mundo del trabajo que representaba intereses legítimos, representaba siempre intereses particulares. Sin embargo los consumidores representaban un interés más general, mas identificado con el bien común. Eso, años mas tarde produjo debates de mucha intensidad. Esto era pues algo que yo había mamado en las lecturas de Guide de “La escuela de París” (Cap.2.4.2.2) y que a mí me convenció profundamente, esa visión de intereses.”* (Hernando, 2009: 25).

La práctica empresarial diaria, la relación continuada con los, entonces únicos propietarios de la cooperativa, la valoración que hacía de sus capacidades a la hora de tomar decisiones arriesgadas que le sobrepasaban, contribuyeron al cambio de opinión respecto al protagonismo de las dos comunidades en la cooperativa: *“La contradicción que tiene la cooperativa de consumo es que es cooperativa de usuarios. Y a pesar de las circunstancias que desde una reflexión que hace años he venido desarrollando debilita de*

¹²⁷ Composición de la Asamblea General: “Cada Comunidad Cooperativa tendrá derecho a elegir un compromisario por cada 200 socios” (EESS, 1969, Art. 25:5).

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

manera muy importante la capacidad de desarrollo de las organizaciones. Porque siempre tiene que haber una correlación entre poder y riesgo. Pero el socio del consumo aporta apenas capital. Si tiene todo el poder y no aporta capital, las decisiones le importaran poco. Es decir sería un laboratorio experimental para él. Por lo menos el trabajador pone su puesto de trabajo, aparte del capital que es mayor, pero el consumidor, por eso todas esas dudas se van formulando a medida que uno intenta justificar porque se plantean estos:" (Hernando, 2009: 20)

En la misma línea se expresaba Dacosta en un documento interno años después: *"El poder se ejerce por quienes se juegan más. Un poder compartido, pero ejercido de modo predominante por los trabajadores. No cuesta nada reconocer que el trabajador se juega mucho más que el consumidor en el proyecto cooperativo. Sería injusto decir que el consumidor no arriesga nada, pero desde luego incomparablemente menos que los trabajadores. Cambiar de tienda o servicio en una economía de oferta es una decisión irrelevante; hacerlo de empleo o de profesión puede resultar caro, incluso sin las tasas actuales de desempleo. El consumidor, como mucho, pierde una adhesión, el trabajador pierde algo que puede ser irremplazable. El trabajo, la profesión, rige nuestra vida toda y determina el horizonte de las opciones futuras, a qué puedes aspirar en la vida. Mientras que el consumo (en realidad, y para ser precisos en nuestro caso, la adscripción a un concreto comercio para comprar), se trata de un gesto banal, cuya pérdida no representa ni siquiera un leve trastorno."* ('EL SOCIO DE TRABAJO: SU IMPORTANCIA EN LA DEFENSA DEL MODELO INTEGRAL'. LA COOPERATIVA INTEGRAL, 2011: 2-3)

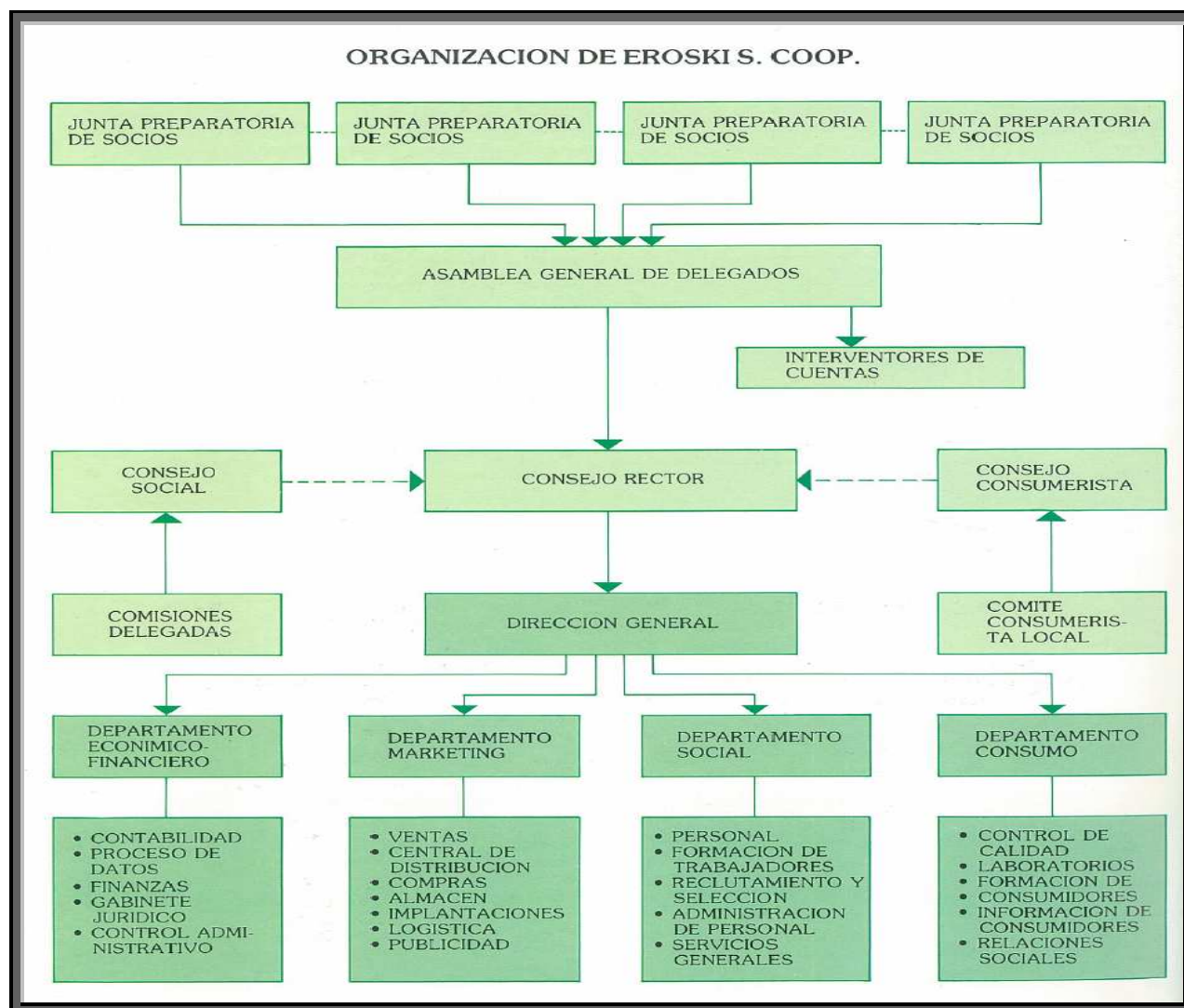
Con el fin de esta crisis se entró en un periodo de estabilidad estatutaria. Se eliminó la Dirección de Participación y la persona que dirigía este departamento y que había sido la cabeza visible de los comités opositores, abandonaba la cooperativa junto a los Comités Consumeristas más opuestos al nuevo modelo. Canelo criticaba con dureza el papel de los Comités Consumeristas más díscolos, reconociendo a los más colaborativos, sin los cuales no se hubiera podido dar legitimidad al proceso de cambio: *"Se crea la Dirección de Consumo, que ya no es el de la Participación, pero esto hay que recordar quizá, que la organización de los consumidores desde el primer momento crea conflicto. Los comités, tengo por ahí cartas, ahora que estoy revisando y archivando, siempre las cartas son quejas, son de lamento, son de reivindicación, no hay... ¡hombre! Quizá estoy cometiendo el mismo error de todo lo que escucho, con las que me "cabreo". Eso te hacía daño. Había otros Comités que eran enormemente colaboradores, que apoyaban el desarrollo de actividades en defensa del consumidor, que daban vida, diremos que habían muchos comités buenos. Pero siempre ha habido conflictos que surgían de algunos comités. Y el Comité de Pamplona, desde el segundo día hacía reivindicaciones de todo tipo, tenía que ir allí un montón de veces a intentar apagar fuegos"*. (Hernando, 2009:60).

Se creó un nuevo organigrama societario - empresarial integrado, en el que se reflejaba la paridad y semejanza organizativa de las dos comunidades. Los 250 delegados consumidores y trabajadores de La Asamblea General eran elegidos en las Juntas Preparatorias de cada comunidad y estos elegían a su vez al Consejo Rector quien aprobaba la elección del Dirección General. El resto de órganos: Consejo Social y Comisiones Delegadas por parte de los trabajadores y Consejo Consumerista y Comités Consumeristas eran órganos consultivos con funciones claramente diferenciadas. Este modelo de democracia representativa se mantendrá casi inamovible hasta nuestras fechas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

El paso del tiempo, la delegación absoluta en los órganos de representación, el escaso tiempo dedicado a hacer pedagogía societaria desde los órganos de gobierno y ejecutivos, el tamaño y la complejidad empresarial que adquirió la cooperativa, la incorporación de nuevas empresas no cooperativas creando el Grupo Eroski harán que este modelo también entre en crisis.

Figura 12: Organigrama societario y empresarial (1983)



Fuente: Memoria de Eroski. 1983

En el área de los consumidores, durante esta década, se produjo un giro estratégico respecto a su presencia y su participación en la actividad interna de la cooperativa. El nuevo Departamento de Consumo estaba dirigido por trabajadores socios. El giro estratégico de esta decisión se materializaba con el cambio de enfoque en las iniciativas con los socios consumidores. Hacía años que se había eliminado el retorno a los socios consumidores. Inicialmente en las tiendas sólo podían comprar clientes que fueran socios consumidores. La apertura del Hipermercado de Gasteiz en 1981 provocó la necesidad de abrir los establecimientos de la cooperativa a todo tipo de clientes, fueran socios o no, universalizando de esta manera la venta, la atención y el servicio. La apertura del centro estuvo salpicada de momentos de tensión entre la administración Vasca y Eroski. Con la apertura del hipermercado, la cooperativa extralimitaba su

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

ámbito de actuación descrito en su objeto social, abriendo la posibilidad de la venta a clientes que no eran socios. Los estatutos recogían en su articulado que: *“Su objeto social es procurar los bienes y servicios para el consumo o uso de los socios y, en su caso de sus familiares y desarrollar las actividades necesarias para una mejor información y defensa de los intereses legítimos de los consumidores y usuarios asociados y además procurar crear puestos de trabajo, desarrollando en su seno una organización laboral cooperativa.”* (EESS, 1980. Art. 2: 4).

Cancelo mantuvo un tenso litigio dialéctico con los representantes de la Administración Vasca que se oponía a la apertura del hipermercado a los clientes que no fueran socios por respeto a la ley vigente de cooperativas. Finalmente y a pesar de las presiones de la Administración vasca, el hipermercado se abrió, a la par que se inició en el Parlamento Vasco la modificación de la ley de cooperativas que posibilitaba la opción de venta a clientes no socios. Cancelo lo relataba como una lucha constante y decidida por no resignarse ante los problemas: *“Y a todo esto abrimos el hipermercado, seguimos peleándonos con todos los políticos de todos los partidos, en el debate en el parlamento, y al final se aprobó la ley simplemente con la propuesta que nosotros llevábamos. La de destinar un cuarenta por ciento de los resultados a Reservas Obligatorias. Pero sin el requisito de invertir en ningún sitio. Y entonces claro, ahí tienes elementos que conforman un liderazgo. También podías haber dicho: “bueno, que le vamos a hacer. No sabemos cómo funciona un hipermercado. No tenemos capacidad para comprometernos”* (Hernando, 2009: 63).

Allí donde tiene posibilidades Eroski ejercerá su influencia para que las nuevas leyes que se elaboren contemplen características específicas de Eroski. La publicación interna Elkarlan¹²⁸ de febrero de 1981 recoge en su editorial la futura aprobación de la Ley de Cooperativas Vascas, realizando una crítica al gobierno central por no entender la realidad autonómica. En ese documento se aprecia la influencia ejercida por Eroski para intentar que parte del articulado de la ley contemple la nueva realidad que se le abre a Eroski por las perspectivas de crecimiento que tenía al abrir su hipermercado en Vitoria / Gasteiz y tener que vender a clientes que no eran socios de la cooperativa, transgrediendo de esta manera su propio artículo nº 2 de los estatutos de venta exclusivamente a socios y familiares: *“En nuestro caso todos somos de alguna manera conocedores de lo dificultoso que nos resultó el año pasado adecuar nuestros estatutos a la entonces Ley de Cooperación que, sin duda, estaba hecha para unas cooperativas pequeñas y con características que muy poco tienen que ver con las de Eroski. En esta ocasión, esta Ley de Cooperativas para Euskadi nos consta que ha sido elaborada mucho más realísticamente. Es decir, teniendo presente el estado actual de las cooperativas de nuestro País... Cuando esta Ley de Cooperativas para Euskadi sea aprobada por el Parlamento Vasco, por encontrarnos enteramente involucrados en la misma, será el momento de adaptar nuestros estatutos y nuestros Reglamentos internos a la misma. Va a suponer, sin duda, un esfuerzo de adaptación para todas las cooperativas”* (Elkarlan Febrero de 1981, nº 17: 1)

Eroski aprovechaba la fuerza que adquiere el fenómeno consumerista, los apoyos legales y sociales, la sensibilización en los ámbitos educativos para incorporarlo como ideario o ideología interna. El rostro, la imagen pública de Eroski no es tanto su condición de empresa cooperativa sino de institución que promueve el consumerismo a través de sus publicaciones, de sus participaciones en foros de

¹²⁸ Revista de comunicación interna destinada a informar a los socios trabajadores.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

consumidores o de sus talleres formativos promoviendo el consumo responsable. Canelo explica el giro que se produce en Eroski al pasar de una primera etapa más reivindicativa y corporativa de los intereses particulares de los socios de cada cooperativa a una segunda etapa más abierta hacia el cliente en general promovida por el ideario consumerista: *“Empieza a aparecer un concepto que se va a materializar muchísimo más tarde. Nos preocupa el consumidor como socio, pero como socio consumidor no como comprador. Como comprador tenemos media limitada en cual podemos y debemos satisfacer sus necesidades. Entonces, Eroski ¿qué debe hacer como cooperativa? Lo que no han hecho las cooperativas históricamente. Buena política de precios, ¿no? A Eroski le interesa eso, pero le interesan al mismo nivel los problemas que los consumidores encuentran en la sociedad. Y por tanto va a tener que atender la defensa de esos intereses, a los cuales por cierto se les dedica una parte más amplia del presupuesto familiar. Pero fíjate la reflexión es muy buena. Y la pretensión también es buena, porque entre otras cosas es como quitar todo el peso de la reivindicación de dentro hacia fuera hacia otros ámbitos que hay que abordar.* (Hernando, 2009: 48).

Con la apertura de las tiendas a todos los clientes sin distinción, el socio consumidor de Eroski dejó de tener algún tipo de relación o ventaja económica por pertenecer a la cooperativa, únicamente algunos de ellos, muy pocos, eran miembros de algunos de los Comités que aún quedaban y / o ser miembros elegidos para la Asamblea General. Se realizaban Juntas Preparatorias masivas a las que terminaron entrando socios y clientes mezclados. Esta situación se mantuvo así hasta 2009, año en que se inicia un plan de regeneración e impulso societario entre los socios consumeristas que se denominó Plan Coem y veremos más adelante.

Desde el departamento de Consumo se incrementó la actuación destinada a la defensa del consumidor que se traducía sobre todo en tareas de información y formación al consumidor sobre preocupaciones generales abordando temas y contenidos de carácter más universal y genérico y adoptando la línea de trabajo denominada “consumerismo”¹²⁹ más típicas de las asociaciones de consumidores que de las cooperativas de consumo que partían de un trasfondo más económico: *“Acortar el camino del producto al consumidor eliminando los añadidos ficticios cuyo único objetivo es el de encarecer el producto... El precio final deberá ir determinado por la suma de costos y rentabilidades de la producción y la distribución, consiguiendo al final un precio asequible para el consumidor. La validez de este precio deberá ser contrastada por el mercado para productos de similar calidad.”* (Discurso Asamblea General 1975:7). Este tipo de declaraciones en las que se busca la complicidad del productor “tercer sector” para el Eroski de entonces, se fueron relegando a medida que se iba entrando en un periodo de fuerte crecimiento económico, con altas cotas de consumismo, con fuertes fricciones entre el sector productivo de los proveedores y distribuidores. Uno de los planes de actuación en la futura tienda “Eroski Contigo” definidas en el Plan Estratégico de 2013 resume con el concepto “somos de aquí” una serie de medidas tendentes a recuperar la relación con los proveedores y productores locales para satisfacer parte de las demandas actuales de los clientes (Cap.4.1.1.5)

¹²⁹ Traducción directa del inglés (“consumerism” de Aaker y Day, 1974), es el movimiento social que busca defender los derechos de los consumidores, a través de las asociaciones de consumidores y sus antecedentes, re-equilibrando el lugar del consumidor frente al productor de bienes y servicios (su soberanía) en el mercado. www.consumoteca.com ›... › Asociaciones de consumidores. Diccionario: Octubre 1990.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

A partir del cambio rupturista de 1980, la presencia de los consumidores en la cooperativa quedaba relegada a su participación en los eventos societarios. El nuevo enfoque de la actividad consumerista, por el contrario, en manos de la Dirección de Consumo iba adquiriendo mayor notoriedad externa, debido a una mayor actividad de talleres, charlas y conferencias y sobre todo a la edición de la Revista Eroski, que en sus primeros números se caracterizaba por estar enfocada sobre todo al socio y sus inquietudes societarias:

Reprografía 20: Líneas de actuación consumerista 1970

Condicionado por la modestia de su nacimiento y por la limitación de sus recursos, Eroski pretenderá encauzar su contenido dentro de tres líneas básicas:

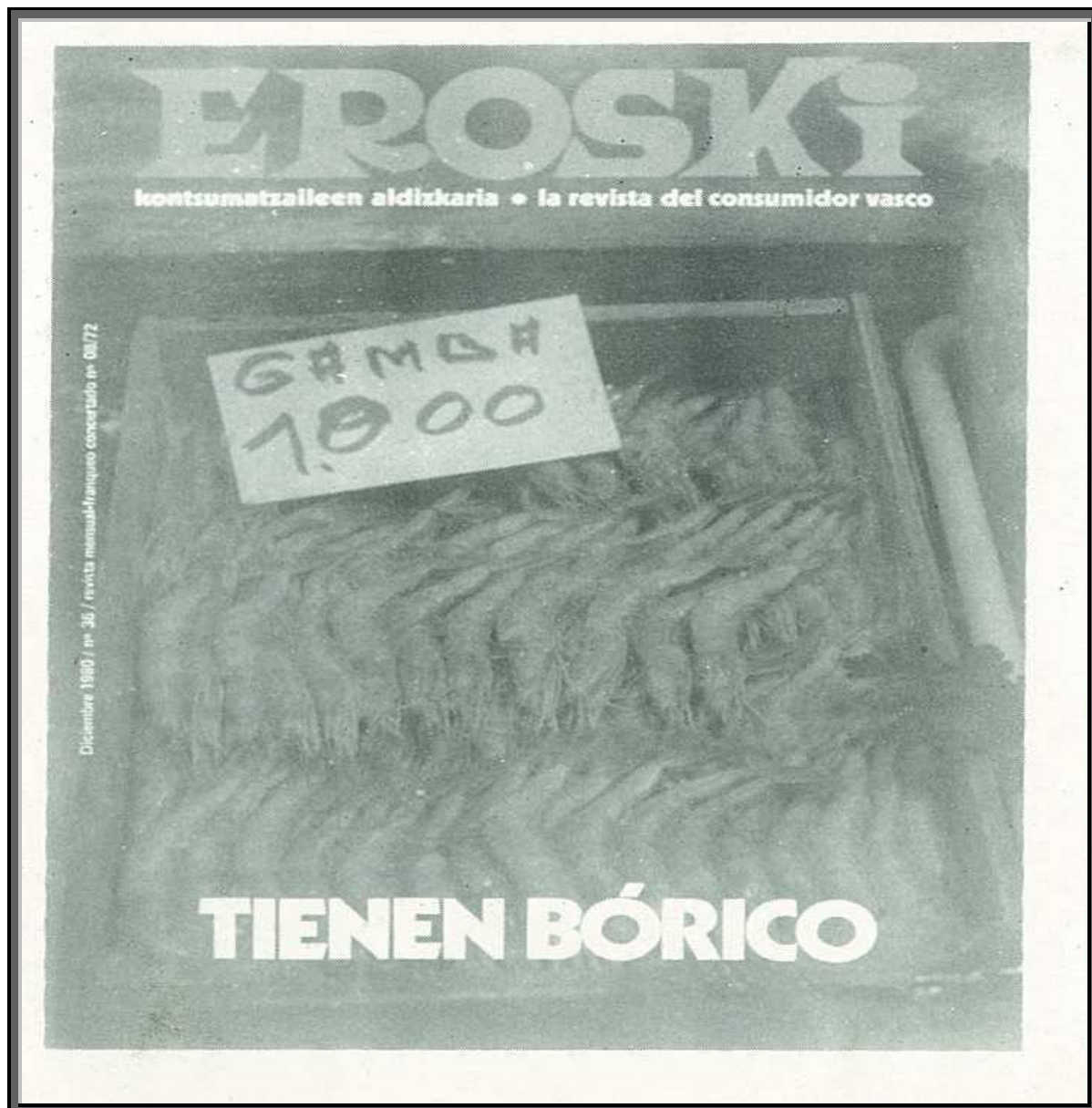
- 1.º Doctrinal o ideológica, en la que se tratará de divulgar la filosofía de Eroski como empresa cooperativa.
- 2.º Informativa. Tratándose dentro de esta sección de dar una información amplia respecto a la marcha de la empresa que implique de un modo progresivo y cada vez más eficaz al socio en el quehacer de la misma.
- 3.º Canalizadora de criterios. Espacio abierto a todo tipo de preguntas, problemas, colaboraciones, que hagan del socio el eje central del periódico.

Fuente: Revista Eroski, Marzo 1970, Nº 3

La nueva revista Eroski, con un formato más divulgativo estaba orientado al consumidor en su calidad de cliente. Se repartía gratuitamente entre todos los clientes que acudían a la tienda a comprar e incluso se enviaba por correo a los domicilios de los socios que la solicitaban.

La denuncia en la revista EROSKI de diciembre de 1980 (en plenas fiestas navideñas) de la presencia de ácido bórico en los langostinos supuso un impacto periodístico y social que reportó a la cooperativa un incremento de la credibilidad y confianza del sus clientes interpretando que Eroski velaba por sus intereses económicos y de salud.

Reprografía 21: Portada de la Revista Eroski (1980)



Fuente: Revista Eroski, 1980, Dic.

En 1984 se reconoció legalmente a las Asociaciones de Consumidores y se extendió este reconocimiento a las cooperativas de consumidores como Eroski C. Coop: "1. Las Asociaciones de consumidores y usuarios se constituirán con arreglo a la Ley de Asociaciones y tendrán como finalidad la defensa de los intereses, incluyendo la información y educación de los consumidores y usuarios, bien sea con carácter general, bien en relación con productos o servicios determinados; podrán ser declaradas de utilidad pública..."

2. También se considerarán Asociaciones de Consumidores y Usuarios las Entidades constituidas por consumidores con arreglo a la Legislación cooperativa. Entre cuyos fines figure, necesariamente, la educación y formación de sus socios y estén obligados a constituir un fondo con tal objeto, según a su legislación específica." (BOE. 1984 del 24 julio 1984. Núm. 176: 16737. LEY GENERAL 26/1984: 21686, de

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

19 de Julio, para la Defensa de los Consumidores y Usuarios). Para Eroski este reconocimiento legal le abrió las puertas a su participación y presencia en los foros nacionales e internacionales de consumidores además de legitimarle su línea de actuación consumerista enfocada fundamentalmente a la realización de iniciativas relacionadas con la información y la formación de los consumidores.

Reprografía 22: Reconocimiento de Eroski como Asociación de consumidores (1983)

En 1983 Eroski es reconocida como asociación de consumidores

En 1983 se reconoce legalmente a Eroski como una asociación de consumidores y en 1984 recibe varios premios por sus trabajos de investigación. Los medios de comunicación recogen permanentemente informaciones divulgadas por Eroski y la revista asciende su tirada hasta los 25.000 ejemplares al que se unió Eroskide, un suplemento de 40.000 ejemplares también dirigidos informar a los socios consumidores



A todo ello se le añade la labor institucional que la cooperativa realiza como asociación de consumidores. En 1984 se aprueba la Ley General de Defensa de los Consumidores con un órgano de consulta al que pertenecen las principales asociaciones de consumidores españolas. Es también en ese órgano donde Eroski participa a través de la Confederación de Cooperativas de Consumidores Hispacoop en la que ostenta su presidencia. Hoy en día esto continúa siendo así.

La presencia en el órgano consultivo del Gobierno muestra la entidad de Eroski como asociación de consumidores y fue el trampolín para intervenir también en las consultas en materia de consumo provenientes de la Unión Europea a través de la Confederación de Cooperativas de Consumidores Europea EURDCOOP.

La actividad consumerista de Eroski cada vez adquiere más fuerza y en las 17 localidades donde Eroski está presente, existe un Comité Consumerista. Su labor es fundamental ya que hacen de portavoces de los problemas de los consumidores y asesoran al Consejo Rector desde el Consejo Consumerista, que en definitiva es el pleno de los presidentes de los Comités Consumeristas. Es en esta época cuando se clarifica la estructura societaria de Eroski.



NEXO 115

Fuente: Revista Nexo Diciembre 2012: 15

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

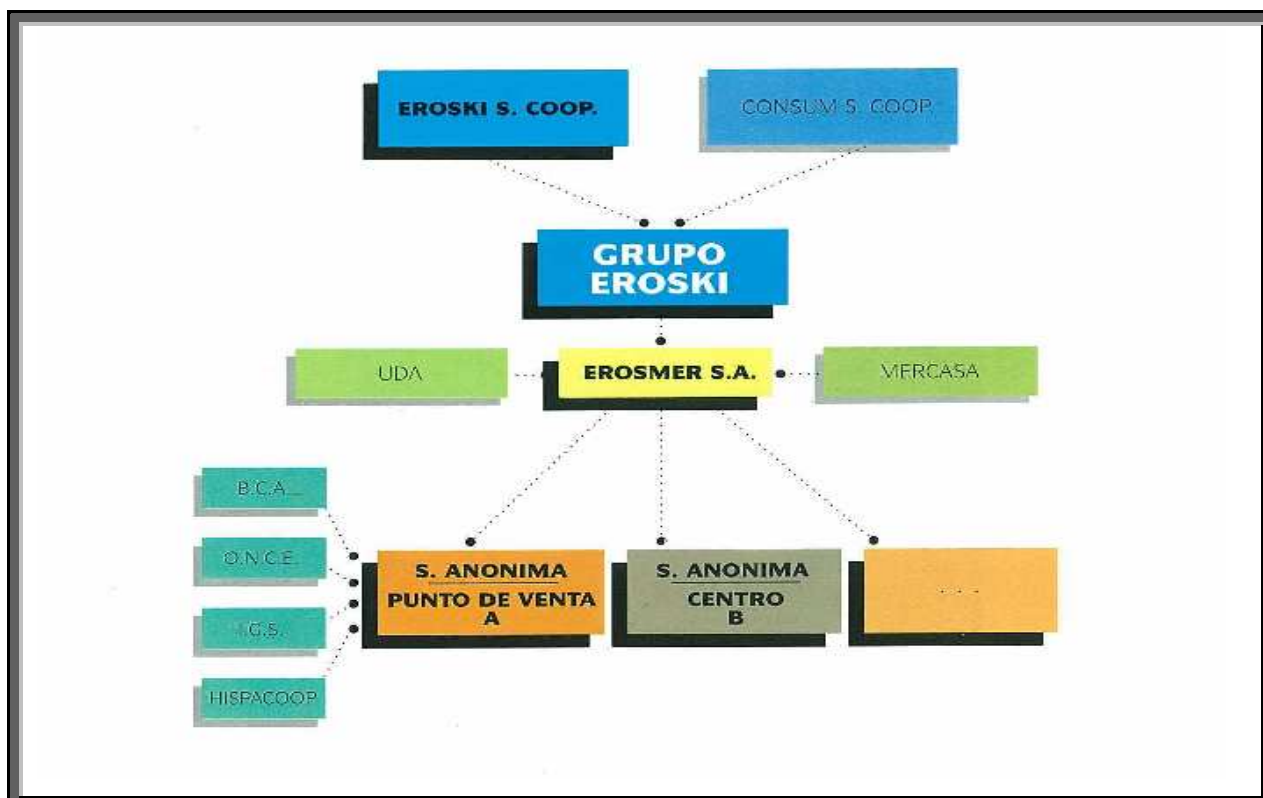
4.1.2.3. El Grupo Eroski (ESC, GESPA, y SA.) (1990 -2007)

Hacia el final de la década de los años ochenta se fue gestando la estrategia de los próximos decenios. Canelo propuso, no tanto un cambio de estrategia, sino un impulso, un salto cuántico que pasaba por incrementar el ritmo de crecimiento y el tamaño de la cooperativa. Para ello se requería salir al exterior del territorio Vasco – Navarro y dotarse de más recursos: “*El embrión del actual Grupo Eroski nació a partir de una premisa rotunda: “La supervivencia en el tiempo de las organizaciones Eroski y Consum.”* (EROSKI PLAN ESTRATÉGICO 1993-95: 114).

En 1987 se constituyó CECOSA, (Centros Comerciales Sociedad Anónima), la sociedad instrumental de capital que permitió y facilitó la entrada de otras sociedades no cooperativas con importantes recursos financieros necesarios para abordar la expansión: “*La entrada de otros en la sociedad cumplirá algunos requisitos: ser entidad cooperativa o del área de economía social y no perder el Grupo la mayoría accionarial. La entrada temporal en forma de crédito participativo de un socio con la recompra por el Grupo más adelante, haría menos esencial la naturaleza del socio.*” (EROSKI PLAN ESTRATÉGICO 1993-95: 66).

En los primeros años de este periodo se creó un grupo empresarial compuesto por la cooperativa Eroski y la valenciana Consum al que se le denominó inicialmente Agrupación Empresarial y que finalmente terminó llamándose Grupo Eroski (GE).

Figura 13: Estructura societaria y financiera del Grupo Eroski 1990



Fuente: Memoria ESC 1990.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La fórmula de coordinación que pactaron para poder mantener la idiosincrasia y autonomía de ambas cooperativas no fue la de fusión, sino la de convergencia. ESC participaba en CECOSA con el 94% de capital y Consum S.COOP con un 6%. Cada nuevo hipermercado que se creaba se constituía una sociedad anónima participada por el 51% del capital de CECOSA y el 49% restante por los socios de capital. En su origen formaron parte de este accionariado empresas como ONCE, BBK, Argentaria, Lagun Aro, Banco de Crédito Agrícola, las Cooperativas italianas, el grupo inversor de empresas de Economía Social IGS (Iniciativas y Gestión de Servicios Urbanos) y entidades locales o regionales de cada proyecto.

La expansión de Eroski más allá del territorio cooperativo de País Vasco y Navarra, en el que se había movido hasta la fecha, iba a traer consigo cambios no sólo en el campo comercial o de gestión. La cooperativa Eroski tuvo que modificar sus Estatutos Sociales y organigramas societarios ante las nuevas situaciones que requerían respuestas diferentes y con el modelo exclusivamente cooperativo tenían más difícil solución. Algunos cambios organizativos y estatutarios que generaron intensos debates internos y externos. Cuestiones como la territorialidad, la retribución a los niveles directivos, o la gestión de sociedades extra cooperativas debieron encontrar una nueva redacción acorde con las prácticas que se iban a implantar. En el proceso de cambio estatutario hubo detractores entre algunos socios de la cooperativa y entre algunos socios del entorno de Mondragón.

El ámbito de actuación o la territorialidad de la cooperativa hubo que cambiarla. La redacción de los estatutos vigentes desde 1980 decía: *“Con la denominación de Eroski S. coop. Ltda., se halla constituida una cooperativa de consumo de ámbito territorial circunscrito a las provincias de Álava, Guipúzcoa, Navarra y Vizcaya, inscrita en el registro Oficial de cooperativas del Ministerio de Trabajo con el número 17115 en fecha del 11 de Agosto de 1969, estando sujetas a los preceptos legales en vigor y a los presentes estatutos”*. (ESTATUTOS DE EROSKI. 1980, 5). Su nueva redacción, más ambigua posibilitaba la apertura de centros adscritos a la cooperativa Eroski, en otras zonas geográficas “no vascas”, aunque remarcando que su ubicación principal será en lo que denominan la Comunidad Autónoma de Euskadi: *“Con la denominación de Eroski S. coop. Ltda., se halla constituida una cooperativa de consumo de ámbito principal se desarrollará en el territorio de la Comunidad Autónoma de Euskadi, adaptando sus estatutos a la ley 4/1993 de 24 de Junio de Cooperativas de Euskadi y a la Ley 1/2000 de 29 de Junio de modificación parcial de la anterior*. (Estatutos Sociales de Eroski 1990:5).

La cesión, a la Agrupación Empresarial (a CECOSA), sociedad instrumental de capital, de algunas decisiones que hasta la fecha se tomaban en los órganos de la cooperativa, generaba igualmente dudas entre parte de la base social porque fue interpretada por algunos socios como una pérdida de las raíces, los valores y de la capacidad de decisión del “cooperativismo vasco”, a pesar de que la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Presidencia de CECOSA estaban compuestos por socios de las dos cooperativas: *“Eroski s. Coop tiene cedidas a las entidades indicadas las facultades que se recogen en sus respectivos estatutos y en las normas Congresuales de MCC y que en virtud de esta disposición, alcanzan rango normativo interno. Eroski, S. Coop. está adscrita a la Agrupación de Distribución representada por la Mercantil CECOSA, S.A. domiciliada en Elorrio (Vizcaya) Bº de San Agustín....constituida el 23 de Junio de 1987 (...) y como Agrupación de Distribución tiene encomendadas que a tal función determinan las normas Congresuales de MCC y que en virtud de esta disposición,*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

alcanzan rango normativo interno.” (DISPOSICIÓN ADICIONAL DE LOS ESTATUTOS DE EROSKI DE 1990).

La Dirección de Eroski tuvo clara desde un principio la necesidad de salir al exterior. Markaide lo formulaba con estas palabras: *“En aquellos tiempos, hubo debates sobre si la cooperativa debía salir de Euskal Herria, o no. Sí debía salir, como ocurrió un poquito más adelante. Yo no sufrí nada de aquel debate porque me parecía que no era bueno. Siempre me ha parecido que esa cuestión de la territorialidad, donde se ejerce la actividad, tiene más relevancia competitiva que política. Y la expansión me pareció que era una necesidad y una aventura, y que desde el primer momento sabía que aquella aventura tenía que acabar en forma cooperativa.” (Hernando. 2009: 187)*

Para proteger del impacto económico y organizativo en las cooperativas matrices, la Dirección de ambas, decidieron desarrollar una estrategia de crecimiento independiente y paralela a la trayectoria empresarial de las dos cooperativas. Se decidió que los recursos y medios humanos que se debían destinar a la expansión, procedentes de las cooperativas matrices, fueran los mínimos posibles, para de esa manera, posibilitar el crecimiento orgánico de las mismas en sus zonas de influencia. En los primeros momentos, se impuso un modelo de gestión descentralizado que delegaba un alto número de funciones en cada uno de los nuevos centros que se abrían, convirtiéndolos en sociedades independientes: *“salvo aquello que está reservado a los niveles generales – que no es poco- todo lo demás debe ejecutarse allí donde la necesidad se suscita y lo más cerca posible del cliente. Esto es lo que pueda hacerse a un nivel no se traslada al superior.” (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO 1993-95: 16).*

En el mismo documento y refiriéndose a las políticas de recursos humanos se prevenía sobre la magnitud del proyecto y la imposibilidad de utilizar recursos internos masivos, al menos durante los primeros años. Igualmente desde un principio se descartó extenderse con la fórmula cooperativa ante el vértigo que producía el fuerte crecimiento con incorporaciones masivas, además de la alta carga financiera que supondría para la cooperativa asumir en solitario la expansión, con repercusiones directas en los retornos de los socios. Por lo tanto: *“No siendo posible trasladar a las entidades de capital que el Grupo promueve, la configuración de responsabilidades- derechos propios de una estructura cooperativa, si en cambio podemos y debemos trasladar sus concepciones más profundas sobre el trabajo y su dignidad, de modo que las técnicas y prácticas de gestión obedezcan a dichos principios.” (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 16).*

Y se decidió: *“Deben coexistir las dos formulaciones al mismo tiempo: la de la cooperativa y la aplicable al resto del Grupo. Esto podría acarrear dificultades derivadas en una difícil coexistencia. Sin embargo, las mismas circunstancias que dificultan la transmisión de la cultura existen a los nuevos centros del Grupo hará más llevaderas estas situaciones: diferencias salariales, diferentes grados de participación en las decisiones, etc.” (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 118).* Para paliar estas diferencias se pretendió trasladar lo que en el lenguaje de la cooperativa se denominaba cultura cooperativa y se eligió a los equipos directivos de los nuevos centros del grupo como los transmisores de esa cultura: *“No podremos conseguir el objetivo si el equipo directivo de un centro no asimila nuestra cultura.” (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 120).*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Inspirados en los principios y valores cooperativos en ese plan estratégico se definían una serie de pautas, que según la dirección de las cooperativas formaban parte de su gestión de los recursos humanos:

- “Promoción interna
- Formación empresarial y cooperativa
- Información social y de gestión a todos los niveles de la organización
- Solidaridad retributiva
- Elección de órganos de representación.
- Participación en la fijación de objetivos
- Distribución de resultados en función del trabajo aportado.
- Preparación para cubrir varios puestos. Rotación de puestos.
- Delegación de facultades
- Contrato de sociedad para los trabajadores”

(EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 115).

Pero lo que se propuso trasladar no era lo que definían pautas de la gestión de Recursos Humanos, ligadas al modelo jurídico y auténticos rasgos diferenciadores de la identidad cooperativa, sino más bien lo que denominaban como “características culturales” que se identificaban más con elementos más universales y comunes a otras organizaciones, que incluso como se admite en el propio Plan Estratégico: “ (...) también es cierto que multitud de empresas típicamente capitalista, de las mismas características fácticas que tendrán las sociedades anónimas del Grupo Eroski, buscan y consiguen establecer modos de gestión que posibiliten la consecución de niveles de eficacia elevados a través de las personas, sin necesidad de estar guiados por unos principios filosóficos como los enunciados para las cooperativas” (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 116).

Tabla 22: Características comunes en Eroski y en GE¹³⁰

Características de ESC	Rasgos de GE exigidos a los directivos
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte identificación con la empresa y con sus directivos • Alta capacidad de trabajo • Importante orientación al cliente • Alto nivel de exigencia y orientación a los objetivos • Estilo de relación basado en la confianza • Alta participación en las deliberaciones y rápida asunción de las decisiones. • Elevado sentido del ahorro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto personal y profesional de los colaboradores. • Confianza • Cultura de grupo / equipo. • Transparencia en las relaciones laborales. • Colaboración y compromiso. • Seguridad Laboral, estabilidad. • Clima de accesibilidad • Exigencia en el trabajo no en la jerarquía • Orientación al cliente • Fidelidad empresarial. Supeditación de los objetivos globales a los parciales, • Implicación personalizada en los objetivos globales de la empresa. • Acceso al trabajo por capacitación en el desarrollo de la función

Fuente: Elaboración propia extractado del PLAN ESTRATÉGICO 1993-95: 115 y 120.

¹³⁰ Las zonas sombreadas corresponden a definiciones de las características que son similares o coincidentes entre Eroski S.COOP y las características que se les pedían a los directivos de GE que no estaban en ESC

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Esto podría explicar las dificultades de los primeros momentos en la aplicación de las políticas de recursos humanos, al no encontrar grandes diferencias conceptuales entre los mensajes que tenían que trasladar los equipos directivos y los que ya traían como bagaje de otras experiencias profesionales. Durante los primeros años se observaban prácticas de gestión muy similares a las de las sociedades anónimas ajenas a GE. A partir de 1992 se inició un programa de integración cultural que fue la antesala de la futura constitución de GESPA un modelo jurídico que facilitaba el uso de pautas de cooperación similares a las indicadas en la tabla 22.

Dacosta, explicaba la manera de salir al exterior: *“No era un ejemplo de eficacia, era una torpeza, pero no había recursos suficientes y nos teníamos que haber planteado las cosas según el manual. Visto en retrospectiva, teníamos que habernos planteado “vamos a dotarnos de medios”, no sólo económicos, que no los teníamos, sino de modos de hacer, porque no era una cosa distinta de lo de la cooperativa. Lo de la cultura de la conquista era imposible porque la gente no quería soltar a nadie. Era como conquistar la Alemania entre tres”*. (Hernando, 2009: 144). Una de las consecuencias de esta política, netamente descentralizadora, fue el alejamiento “crónico” por parte de las bases sociales de la cooperativa del proyecto de expansión. El Grupo era percibido como una realidad al margen del cooperativismo, un proyecto diferente en el que Eroski sociedad cooperativa no estaba integrado. Dacosta se refería a ello con estas palabras: *“Por mucho que me empeñara aquello era extra muros, pues era como estar dentro de una ciudadela (la cooperativa era la ciudadela) y luego estaba lo que quedaba fuera de la ciudadela, (el Grupo), que era lo hostil, eran los bárbaros. Vamos, extramuros. Y en la actualidad, Grupo, somos todos. Pero de esa consideración extra muros, a hoy, que todos somos una cosa, bueno, todavía sigue habiendo gente que utiliza las empresas participadas como una parte fuera del Grupo”*. (Hernando, 2009: 176).

Markaide, al respecto, comentaba: *“Allí, (se refiere a una vez que se hizo cargo de la dirección de la cooperativa), es cuando me di cuenta que el lenguaje sobre los del Grupo y la cooperativa había crecido de modo notable. Hombre, lo que era el Grupo tenía problemas, teníamos resultados negativos, no veíamos el final del túnel. Íbamos añadiendo nuevos centros, cada centro iba con su ritmo de entrada en beneficios, y a medida que íbamos aumentando el tamaño del Grupo, iba pesando más.”* (Hernando, 2009: 187).

La lejanía geográfica, los escasos contactos con los nuevos centros del Grupo, los resultados negativos prolongados de los primeros años contribuyeron a construir, en una gran parte de los socios de la cooperativa, una imagen negativa de los trabajadores “extramuros”. Algunos se preguntaban si el problema no radicaría en que los profesionales de las nuevas sociedades, al no ser cooperativistas, no se implicaban lo suficiente para sacar adelante el negocio. El autor de esta tesis, que durante un tiempo trabajó en las sociedades participadas fue interpelado en varias ocasiones por socios de la cooperativa con frases como: *“¿a ver cuando vais a vender más?”, o “¿ya trabajan como nosotros esos del Grupo?”*.

Dacosta en una de sus declaraciones, rebatía expresiones como las anteriores cuando hablaba de las actitudes de los trabajadores de las sociedades anónimas del Grupo: *“El descubrir que en Ciudad Real también puede haber cooperativistas, echa abajo un montón de tópicos injustos. Mal que bien, se sostiene. Tras los tópicos injustos, en el fondo, hay una valoración de superioridad, aunque no se confiese. Cuando estás en otro sitio, por ejemplo en Astorga, tenemos cooperativistas de más ley, seguramente, que en otros sitios en los que supuestamente el cooperativismo lleva más años, por no decir, que le dan tres vueltas.*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Están mejor que muchos, y se igualan o mejoran a los mejores. Si a la gente le das confianza, si la tratas bien, excepto donde la cultura está contaminada con otras historias, la gente responde bien.” (Hernando, 2009: 144)¹³¹.

En 1997 se creó GESPA, la primera modalidad de incorporar a los trabajadores de las sociedades anónimas en un modelo de participación, similar al de las cooperativas, pero sin serlo. Desde un principio se descartó la integración de los hipermercados de EISA en Eroski S. Coop. Se argumentaban las siguientes razones: en primer lugar, los escasos resultados de estos negocios, que podrían lastrar la cuenta general de la cooperativa, incidiendo muy negativamente en los retornos de los socios; en segundo lugar la opinión de los socios de capital que no verían con buenos ojos la creación de estas estructuras de tipo social de la que todavía no habían rentabilizado lo invertido, y como tercer argumento la duda sobre el comportamiento y actitud de los trabajadores procedentes de las sociedades anónimas, que no estaban habituados a funcionar en régimen cooperativo. La fórmula que se encontró fue la de crear una Sociedad Civil Particular, de capital, formada por los trabajadores de EISA y el capital de CECOSA.: *“Las sociedades civiles por su parte, carecen de naturaleza mercantil, de hecho su funcionamiento y constitución vienen regulados por el Código Civil español aprobado por RD. del 24 de Julio de 1889. A nivel conceptual se entiende por Sociedad Civil un contrato de sociedad por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, industria con el fin de repartir entre si las ganancias. Además debe tener un objeto lícito y establecerse en interés común de los socios”.* (Abad et altri, 2013: 44 - 45)

¹³¹ En el apartado dedicado a la extensión del espacio semiosférico (Cap. 4.2.1) profundizaremos sobre el impacto e influencias mutuas que se produjeron en la primera fase de expansión entre las nuevas y masivas incorporaciones de trabajadores de las sociedades anónimas que se iban constituyendo en el Grupo Eroski y los socios de la cooperativa Eroski.

Reprografía 23: Folleto de información de Gespa

> ¿QUÉ ES GESPA?

GESPA, "Gestión de participaciones, SCP", es una Sociedad Civil Particular compuesta por dos tipos de socios: los trabajadores individuales que tienen contrato laboral indefinido en cualquiera de las empresas participadas por GESPA y CENTROS COMERCIALES CECOSA S.A.

Los participantes de GESPA se asocian para la participación en la gestión y administración de las empresas en las que participe GESPA. Por tanto, los socios participan en la propiedad y gestión de la empresa donde trabajan.

GESPA desde su posición promoverá y defenderá los legítimos intereses de los consumidores, fomentará la creación de puestos de trabajo y propiciará el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

> ¿QUIÉNES PUEDEN FORMAR PARTE DE GESPA?

GESPA tendrá dos tipos de socios:

- 1.- Los socios "A" serán aquellos que tienen contrato laboral indefinido en cualquiera de las empresas participadas por GESPA.
- 2.- El socio "B" está constituido exclusivamente por el socio "CENTROS COMERCIALES CECOSA S.A." en representación del resto de trabajadores del Grupo Eroski.

> ¿CÓMO UN TRABAJADOR PUEDE SER SOCIO DE GESPA?

Siendo trabajador fijo de cualquiera de las empresas en las que GESPA participe como accionista y además:

- Superar el período de prueba que se haya fijado en el contrato.
- Realizar la aportación fijada a Capital Social en el plazo y las condiciones que señale el Consejo Rector en su acuerdo de admisión.
- Aceptar el contenido de los Estatutos y Reglamentos por los que se rige GESPA.

> ¿CÓMO SE ADMITE A UN NUEVO SOCIO?

Reunidos los requisitos anteriormente mencionados, la Dirección de la empresa participada por GESPA presenta un informe al Consejo Rector de GESPA y éste decide sobre la aptitud del solicitante. Nadie puede ser excluido por sus ideas políticas o sindicales, ni por sus creencias religiosas ni por su nacionalidad, sexo, raza o estado civil.

> PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESPA

Concepto	Característica
• Forma jurídica	Sociedad Civil Particular
• Ámbito de actuación	Todo el estado español
• Domicilio social	Elorrio (Bizcaya)
• Duración de la sociedad	Plazo indefinido
• Órganos sociales	Asamblea General y Consejo Rector
• Órganos delegados	Juntas Preparatorias y Consejo Social
• Gestión operativa	Centros Comerciales CECOSA S.A.

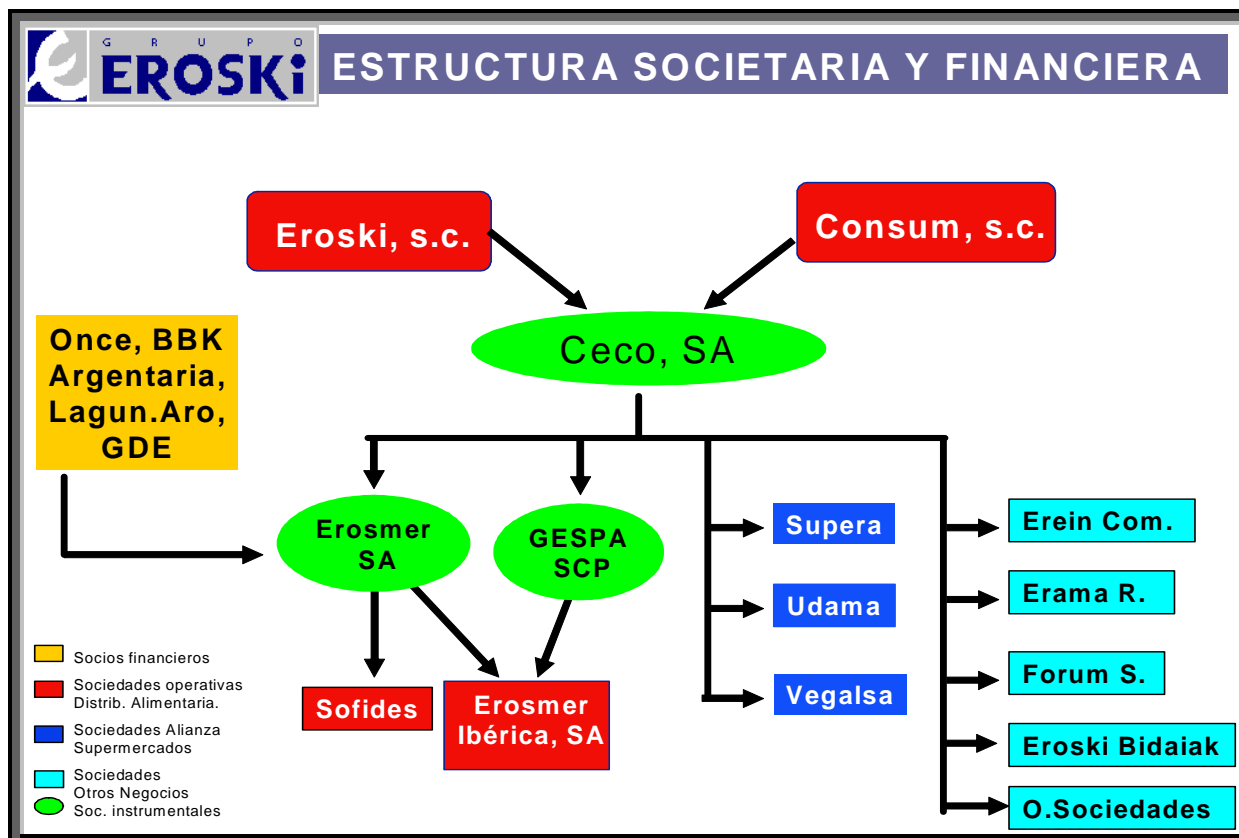
Fuente: Folleto interno de divulgación, repartido entre los trabajadores de EISA

De esta manera, los trabajadores de Erosmer Ibérica SA (EISA) aportaban un capital, en esta ocasión la mitad de lo que se aportaba en la cooperativa: 3.000 €, y CECOSA aportaba el resto necesario para constituir GESPA EISA, con una estructura societaria muy parecida a la de la cooperativa, y empezaron a ejercitar, a modo de entrenamiento, acciones de participación en esas estructuras. Con la puesta en marcha de GESPA la estructura societaria y financiera de GE tuvo que modificarse y adaptarse a la nueva

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

situación para poder integrar a los trabajadores de las sociedades anónimas como socios financieros particulares. La participación financiera del resto de los socios (entidades o empresas) no se modificó, excepto la de Eroski, S. Coop. que redujo su participación y cediendo a los trabajadores de EISA una parte y de esa manera entre Eroski S. Coop y los socios particulares de Gespa trabajadores de EISA mantenían el mismo porcentaje de de participación en CECOSA.

Figura 14: Estructura societaria y financiera de CECOSA (1997)



Fuente: Documento interno utilizado para presentaciones (1997)

En los encuentros que se producían entre los equipos de la cooperativa y los de las sociedades participadas se pusieron de manifiesto las maneras diferentes de hacer y de interpretar las claves del negocio. Hasta el lenguaje de trabajo y la denominación de las herramientas e instalaciones era diferente. En la cooperativa había una única forma de nombrar los objetos y en las participadas dependía de la cadena de distribución originaria de los directivos. Markaide, director de la época de los hipermercados ubicados en el Norte comentaba: *“Cuando fichábamos gerentes de otros sitios, esos eran un poco raros para nuestras formas de trabajar, sobre todo en las formas de trabajar con las personas. Sus formas de trabajar hacia abajo, y sus formas de trabajar hacia arriba eran muy distintas de nuestras formas de entender las relaciones con las personas. Hombre, en la Región Norte, tenía la enorme ventaja de que todo el equipo directivo era gente de la cooperativa.* (Hernando, 2009: 188).

El éxito de este Proyecto de Expansión y a la vez de la cooperativa se sustenta en una gran contradicción o como se expresaría Lotman en una *“antinomia”*. Eroski como cooperativa de consumidores basa su ideario en procurar bienes y servicios a sus socios en las mejores condiciones de calidad, información y

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

precio, defendiendo los intereses de los consumidores y promoviendo la solidaridad y el compromiso al entorno, según rezan los artículos 3 y 4 de sus estatutos Sociales. Y a la vez el éxito de su negocio se sustenta en el incremento continuado y permanente de sus clientes. Cuanto mayor sea el consumo y el consumismo en la sociedad mayor será el éxito empresarial de GE y de la cooperativa de consumidores.

Reprografía 24: Objeto social de ESC (2006)

Artículo 2. Objeto y modalidades.

El Objeto Social es procurar a los socios y familiares que habitan con ellos, directa o indirectamente actuando como mera intermediaria, bienes y servicios en las mejores condiciones posibles de calidad, información y precio. Estos bienes y servicios podrán ser adquiridos por la Cooperativa a terceros o producidos por ella misma.

Las modalidades serán las siguientes:

- a) De suministro de artículos de consumo, uso, vestido, mobiliario, locomoción y demás elementos propios de la economía doméstica.
- b) De servicios diversos, como financieros o de seguros, energéticos, restaurantes, transportes, hospitalización y otros similares.
- c) De suministros, servicios y actividades para el desarrollo cultural.

Quedan excluidas todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la Ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta Sociedad.

Artículo 3. Fines comunitarios.

Asimismo, la Cooperativa en su condición de Asociación de Consumidores desarrollará las actividades necesarias para una mejor promoción y defensa de los legítimos intereses de los consumidores, y en especial la información y formación de los mismos. Además, promoverá actuaciones en relación con la solidaridad y el compromiso con el entorno.

Fuente: Estatutos Sociales, 2006: 1

Su estrategia de fuerte y rápido crecimiento era similar a las estrategias de sus competidores, favorecida por las prácticas y ansias compradoras de los clientes en un periodo altamente consumista, lo que Sennet denomina “*pasión por el consumo*” que adopta dos formas: “*el compromiso activo de la imaginación*” por el que el consumidor idealiza las prestaciones y emociones que le puede ofrecer el producto, que utilizado una vez es abandonado y genera frustración y por “*la estimulación mediante la potencia*” aspecto por el que el consumidor se decanta a la hora de elegir un producto, sobre todo electrónico o informático y que jamás llegará a utilizar en su totalidad porque estará esperando a la siguiente generación con mayor potencia y prestaciones (Sennet, 2006: 114-134).

Eroski, por un lado, debía mantener su ideario consumerista y, por otro, su éxito empresarial dependía de conseguir la mayor afluencia de los clientes a sus establecimientos donde debían realizar el mayor consumo posible. Su estrategia, enfocada en los años precedentes al desarrollo del consumerismo dentro de su colectivo de socios, fue transformándose en una estrategia más universalista y ampliada al cliente en general. Con la creación del Grupo Eroski, retomaba el concepto de “*consumerismo integral*”, que en los

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

primeros años se refería al ideario que integraba los intereses de los consumidores y de los trabajadores en la cooperativa de consumo. Con el nuevo enfoque de consumerismo integral que se proponía ahora, se constituía un grupo empresarial compuesto por cooperativas y sociedades anónimas que pretendía integrar a consumidores, clientes y entorno en un todo al que dirigirse, eliminando de su definición el término de socio: *“con ello se quiere expresar la orientación, profunda, durable y estratégica de la organización hacia el consumidor; y no simplemente un trato más afable y algunos servicios de buena rentabilidad publicitaria. El mejor término que finalmente puede llegar a tener este enfoque es el de consumerismo integrado. Entendiendo que ello no significa instrumentalizar la tradicional concepción consumerista de las cooperativas, al sólo servicio de una idea marketinista. Ni es una roma instrumentalización ni una concepción abstracta que huye de lo funcional por temor a mercantilizarse. El consumerismo integrado es, en definitiva una orientación activa y práctica que combina los intereses de clientes + consumidores + entorno.”* (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO, 1993-95: 119).

La desaparición del término socio, podría argumentarse como una eliminación simplemente semántica, porque en el fondo el socio fuera consumidor o trabajador estaba presente en las cooperativas originarias. Pero la propuesta de gestión consumerista que se promovía en este periodo se formulaba en su *“Propósito Inspirador Básico: Adoptar una posición de diferenciación positiva en la gestión consumerista. Así*

- *El Centro de Gravedad Consumerista debe estar en una Función Específica y perfectamente Profesionalizada.*

- *Debemos maximizar la satisfacción del cliente, del consumidor y del entorno social.*

Tienen cabida en esta definición las preocupaciones del cliente por el impacto de Eroski en el consumidor y /o en el entorno social como:

- *Productos y servicios garantizados*
- *Reciclaje de los residuos generales, directa o indirectamente o reducción de su efecto*
- *Educación del consumidor y del cliente.*
- *Impacto en el comercio*
- *Impacto en los flujos circulatorios.”* (EROSKI. PLAN ESTRATÉGICO 1993-95: 100 -101)

Propuestas estas, que son extensivas al conjunto de los clientes y que bien pudieran ser asumidas y puestas en práctica por los competidores, incluso superadas en su apreciación por el cliente. Desde el Departamento de Consumo se incrementaban las acciones consumeristas universales para el conjunto de los clientes. La revista Eroski se consolidaba como la primera revista de información al consumidor española. Las actividades consumeristas tenían por objetivo conseguir una gran proyección y notoriedad social, se centraban en temas relacionados fundamentalmente con el medioambiente. Fueron campañas relevantes de esta época la exposición medioambiental itinerante denominada “Ekokonsum” y un plan interno de mejoras medioambientales denominado ECOPLAN.

En el área de los socios consumidores, organizados y comprometidos, apenas se realizaba algún tipo de actividad. Su participación en la cooperativa se reducía a la asistencia a los actos societarios formales: Consejo Rector y Asamblea general, porque el resto de iniciativas eran abiertas a todos los clientes. Las Juntas Preparatorias reunían a miles de clientes y tenían más un enfoque lúdico informativo que societario. Los Comités Consumeristas se habían reducido a ocho y apenas desarrollaban alguna actividad

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

destacable. En este periodo, el área consumerista de la cooperativa dedicó su actividad, sobre todo, a apoyar la estrategia de expansión. Las principales iniciativas se desarrollaban hacia el exterior de la cooperativa y buscaban más la proyección y notoriedad social con carácter universal que el desarrollo del ideario consumerista de los orígenes, entre su colectivo de socios.

En 1997 se creó Fundación Eroski como instrumento de divulgación del consumerismo en su vertiente informativa y formativa. La revista para los socios consumidores cambió el nombre y se denominó Consumer. El servicio de publicaciones de la Revista inició la emisión de Guías consumeristas, su primer número estuvo dedicado a la Ruta Jacobea “A Santiago desde Roncesvalles”. Con “Idea Sana” se quiso desarrollar un modelo de comunicación mixto de información comercial y consumerista. Detrás de “Idea Sana” se plasmaron una serie de iniciativas comunicativas: revista, conferencias, encuentros con el tema central de la salud y el bienestar.

Desde el área de Consumo se imprimió un fuerte empujón a las actuaciones solidarias y de implicación social promovidas por entidades sin ánimo de lucro, como las ONGs. Las iniciativas destinadas a impulsar la vida societaria de los socios consumidores de ESC, con el paso del tiempo, perdieron prioridad, aunque la mayor parte de los recursos seguían empleándose en el ámbito cooperativo. Todos los esfuerzos, en este sentido, se destinaron al sostenimiento de los órganos comunes de representación: el Consejo Rector y La Asamblea General. El resto de los órganos de base, como los Comités o el Consejo Consumerista, apenas tuvieron actividad. Dacosta declaraba con cierto lamento: “*Una parte de lo que pienso hoy, y de lo que he pensando en los últimos años sobre el consumo,... es que los consumidores son una pieza vital para nosotros a condición, de que sean una pieza viva. Y hoy no es así (...).*” (Hernando, 2009: 105).

Eroski cooperativa se caracterizaba por tener un fuerte arraigo social en Euskalerrria y así se recogía en uno de sus cinco valores declarados, el de Integración en el entorno. El surgimiento de cooperativas locales, la implantación sucursalista por la mayor parte de las localidades del País Vasco, el reparto de los fondos sociales en acciones solidarias, festivas y deportivas entre las organizaciones locales de base hicieron de Eroski un referente, una entidad con buena imagen y arraigo entre sus clientes. Este modelo de integración quiso trasladarlo en su salida hacia las zonas en que se implantaba en régimen de sociedades anónimas. La actividad más destacable y por la que se le reconoció como una de las organizaciones pioneras en el campo empresarial fue la Promoción de Productos Regionales y Locales en sus tiendas. En 1997 se iniciaron las primeras campañas comerciales de apoyo a los productos locales. Estas campañas pretendían satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores, así como formar parte del desarrollo económico responsable del tejido social y empresarial de los lugares en los que Eroski estaba presente¹³².

En julio del 2001 el Consejo de Dirección del GE aprueba un documento titulado “VALOR CONSUMIDOR, que tiene por objeto el relanzamiento de uno de los cinco valores declarados por Eroski. Los contenidos de este denominado Valor Consumidor son los de: “*Integrar en la gestión ordinaria de todos los negocios y áreas funcionales del Grupo, la defensa de la salud y seguridad de los consumidores promocionando*

¹³² Estas campañas de Promoción de Productos Locales han servido de referente para el desarrollo del eje “Somos de aquí” definido en el último Plan Estratégico 2013-2016 (Cap. 4.1.1.5)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

*productos sanos, saludables y seguros al precio más competitivo, el respeto al medio ambiente reduciendo, paulatinamente, el impacto ecológico de nuestra actividad, en el marco de una política de comunicación con el consumidor basada en una información transparente útil y completa y en una colaboración proactiva y permanente con los proveedores. Todo ello en el marco del respeto a los valores éticos de la honradez, responsabilidad social y con una vocación de orientación al cliente, adaptación al cambio y profesionalización de los equipos.*¹³³ (Documento interno “Valor consumidor” 2001).

En el documento se incidirá en la promoción de las marcas propias recomendadas (MPR) y la información al consumidor, porque en opinión de la Dirección “*son la materialización más práctica de los valores del Grupo en la actividad de distribución*”, relegando a posiciones menos destacada elementos como la creación de empleo, la integración en el entorno denominado “País” o el medio ambiente habían formado parte fundamental del ideario de la cooperativa. El concepto ‘valor consumidor’ recoge en su esencia lo que a partir de 2006 y coincidiendo con el 40^a aniversario de la creación de Eroski se denominará “Contigo”. El término “contigo” elegido en una consulta con los socios trabajadores de Eroski se añadirá como eslogan o best line a la marca Eroski y con él se quiere sintetizar la estrategia definida como “Bienestar y Salud” que relataremos en el siguiente periodo.

¹³³ La definición del “valor consumidor” de 2001 prácticamente es una síntesis del desarrollo de los ejes del PE 2013-2016. El eje: Bienestar y Salud, el eje “Somos de aquí” (colaboración con proveedores locales), el eje somos cooperativa, el eje “aquí ahorras” (Cap. 4.1.15). Tras más de 10 años de evolución, con importantes cambios en las estructuras internas, habiendo alcanzado el mayor tamaño y enfrentándose a la crisis más importante de su historia con un fuerte decremento de sus cifras de negocio, Eroski diseña su último Plan Estratégico retomando y manteniendo parte de su ideario consumerista y societario:

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.1.2.4. El Grupo Cooperativo (ESC, GESPA, Cooperativas Mixtas) (2007...)

El periodo en el que aún continua inmersa la organización podríamos sintetizarlo con la repetida expresión lotmaniana de “antinómico”. El inicio de la crisis económica que afectó directamente al crecimiento y a la expansión de GE coincidió con la puesta en marcha de dos iniciativas corporativas: a) el plan de extensión cooperativa entre algunas de sus sociedades participadas de GE y, b) el desarrollo de programas de reflexión interna en torno al cooperativismo, la cultura organizativa y el consumerismo. En el Plan Estratégico (2005-2008) aparecían formulados 2 retos que contemplaban dichos planes de intervención, el Reto 9 tenía por finalidad “*Lograr un modelo socioempresarial participado en su ámbito por los trabajadores en calidad de propietarios y protagonistas, que integre la presencia y participación activa de los consumidores*” y con el reto el Reto 10 se pretendía: “*Alcanzar una cultura empresarial común que consiga distinguimos interna y externamente como una empresa en la que los trabajadores obtienen un alto nivel de satisfacción y sentimiento de pertenencia.*” (PLAN ESTRATÉGICO 2005-2009).

En el verano del 2006 se iniciaba un proceso de reflexión sobre el modelo cooperativo al que se aspiraba en GE. Culminó en enero de 2009 con la aprobación por parte de la Asamblea General del Proyecto de Cooperativización, por el que las actuales sociedades participadas del GE iban a incorporarse como Cooperativas Mixtas¹³⁴, progresivamente. Antes de que se aprobara en la Asamblea general, se generó un intenso y continuado plan de informaciones y consultas a las bases sociales entre el 2006 y 2009, hasta que se logró el consenso mayoritario. Los socios de la cooperativa aprobaron mediante referéndum la incorporación de las sociedades participadas, como cooperativas, con el 72,2 % de los votos, la Asamblea General lo aprobó con un 82% y los socios de Gespa que se transformaban en cooperativa con un 91%. Este proyecto podría ser motivo de otra tesis que aquí no abordaremos.

Para legitimar este proyecto se argumentaron razones de coherencia con el modelo socioempresarial cooperativo de los orígenes tratando de eliminar las diferencias entre los trabajadores de las SA y los socios consumidores. Una segunda razón veía en esta propuesta un acto de defensa por preservar la esencia cooperativa en el Grupo, ya que cada vez era mayor la presencia de trabajadores en sociedades anónimas y porcentualmente menor la de los trabajadores de la cooperativa. Una tercera razón abogaba por la necesidad de simplificación de la estructura societaria, cada vez se iba complejizando y encareciendo. Y una última argumentación justificaba la propuesta como evolución gradual de la experiencia de Gespa, cuyo recorrido y diferenciación con la cooperativa cada vez era menor y su camino natural era terminar siendo una cooperativa. Gespa actuó de experiencia de laboratorio para demostrar a un colectivo y dirección dubitativa que el cooperativismo era posible fuera del entorno Mondragón.

¹³⁴ Cooperativa mixta. Es aquella en la que existen socios minoritarios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se determina 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. (*artículo 136.1. de la Ley 4/93 de Cooperativas de Euskadi*). En este caso El socio minoritario será Eroski S. Coop con una cantidad inicial importante que irá reduciéndose a medida que las cooperativas vayan mejorando su cuenta de resultados.

Figura 15: Razones para la extensión de la cooperativización en GE



Fuente: Presentación Interna para explicar el Proyecto de Cooperativización, 2007

En palabras de Dacosta: “GESPA en estos años, creo que nos ha aportado algo valioso y no enfatizo artificialmente, creo que nos ha dado confianza en nuestro modelo, en nuestro modelo de cooperativa, más personas han contribuido, pero el hecho de que esto sea algo que a otra gente más lejana que no está en el valle de Mondragón, se lo cuentas y hay ahí por debajo un sustrato ideológico de pensamiento profundo que la gente conecta con él, es algo que dices, “estábamos de moda sin saberlo ¿no? (...). Yo estoy convencido que si no existe GESPA y no existe la experiencia digamos, provechosa y gratificante de GESPA, no nos hubiéramos atrevido a hacer eso. Hubiéramos seguido, tenido la incoherencia y no sé como nos hubiéramos mantenido, dialécticamente (...).” (Hernando 2009, 149).

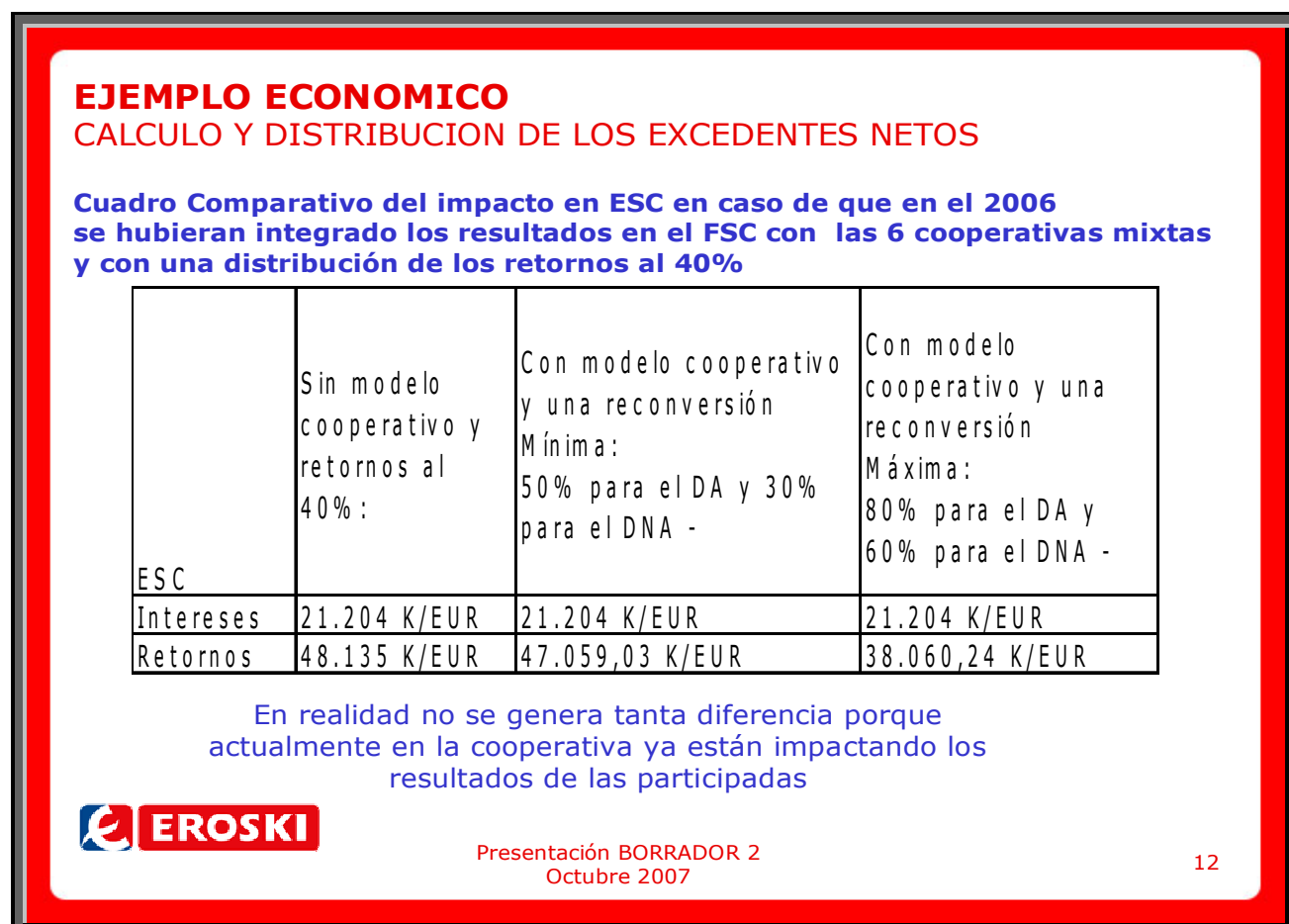
La propuesta de extensión del cooperativismo a las sociedades participadas era un proyecto complejo, con implicaciones, no sólo en las sociedades participadas que se iban a convertir en cooperativas sino en Eroski S.COOP y el modelo socioempresarial resultante. Se descartó desde un principio integrar las GESPA en Eroski S. coop, argumentando que si ya era difícil gobernar y gestionar una cooperativa de 9.000 socios, más dificultades habría para gestionar una de 50.000 socios. Una parte importante de la raíz del problema estaba en el apartado económico. La integración de todas las sociedades participadas en una Eroski S. Coop, hubiera supuesto la consolidación de resultados en una sola cooperativa y la distribución de retornos o extornos se debía realizar no entre 9.000 socios sino entre los 50.000 y en el momento en el que se inicia el Proyecto de Cooperativización la crisis económica está impactando con más fuerza en las sociedades participadas. Si se incorporarán a ESC lo harían con pérdidas y los capitales de los actuales socios se resentirían más que si permanecieran como cooperativas independientes. De hecho la mayor

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

parte de las preguntas y dudas entre los socios de la cooperativa giraron en torno a los temas económicos y la pregunta más recurrente fue: “¿cuanto va a afectar este proyecto a mis retornos?”

En sucesivas reuniones se aportaron cuadros económicos con complejas operaciones para tratar de demostrar que el impacto económico en los socios era mínimo.

Figura 16: Ejemplo del cálculo y distribución de los excedentes netos de ESC con un Grupo Cooperativo



Fuente: Presentación interna para explicar el Proyecto de Cooperativización, 2007

La propuesta final consistió en la creación dentro del GE de un extenso “Ámbito cooperativo” cuya arquitectura societaria estaría compuesta de la siguiente forma:

1. “EROSKI, Sdad. Coop. como matriz y participe en todas las cooperativas del Ámbito Cooperativo del Grupo EROSKI. Mantiene la condición de cooperativa de consumo y el ámbito de actuación actuales.
2. Una sociedad cooperativa mixta por cada negocio diferente que explota el Grupo.
3. Una Cooperativa de Cooperativas (cooperativa de segundo grado) que actuará como vértice del Grupo EROSKI en su totalidad.

Todas las cooperativas mixtas estarán siempre participadas, al menos, por estos dos tipos de socios:

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- a) La cooperativa EROSKI, Sdad. Coop.
- b) Las personas que trabajan y son socias de la cooperativa mixta que da cobertura a la sociedad donde desarrollan su trabajo”. (EMES, 2007:4).

Figura 17: Ámbito cooperativo en GE



Fuente: Presentación Interna para explicar el proyecto de cooperativización, 2007: 14

El papel de la cooperativa de segundo grado, junto al tema económico y la representación orgánica de cada cooperativa¹³⁵, fueron los más debatidos y criticados sobre todo en el exterior de la cooperativa. Entre los muchos artículos, correos electrónicos y comentarios públicos destacamos un extracto del publicado en una página Web que en su enfoque claramente hostil al proyecto alegaba la pérdida de poder de decisión de ESC en el conjunto del Grupo Cooperativo: “La dirección de Eroski, engañando burdamente a sus trabajadores, ha urdido un maquiavélico plan para convertir a Eroski en un Grupo español. Quieren adoptar la decisión en una Asamblea en octubre. La trascendencia de esta decisión no se nos escapa. Eroski tiene una importancia sociológica de primer orden en Euskadi. La Dirección de Eroski ha engañado a sus socios con la cantinela de que “nada cambia, sólo hacemos socios a los trabajadores de toda España”, “mantenemos el poder de decisión”, etc. cuando la realidad es que el proyecto pretende clarísimamente trasladar el poder al Estado. Como se le escapaba a un gestor de Eroski en la revista TU Lankide, a partir

¹³⁵ Eroski estaría representada en la cooperativa de segundo grado por 500 delegados sobre un total 1500, de los que 250 corresponderían a los consumidores.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

de ahora seguro que conseguimos reunirnos un día todos en Anoeta (...) o en el Bernabeu”. Las consecuencias de esta medida: a) Aumentar la autocracia en Eroski, a través de una cooperativa de segundo grado diseñada para limitar aún más la capacidad de seguimiento y control de los socios sobre la cúpula ejecutiva actual. b) Eroski deja de ser una empresa vasca y se somete a los dictados del Estado. c) Con Eroski (no nos olvidemos que Eroski es la mitad del Grupo Mondragón), el propio Grupo Mondragón se introduce en una pendiente irreversible hacia su españolización. Y d) Muy probablemente, esta medida ocasione a medio plazo la descooperativización de Eroski y la ruptura en dos del Grupo Mondragon. ¿Quién tiene la responsabilidad de lo que está pasando? Muy poquitas personas, de mentalidad autocrática y de clara vocación ideológica estatalista, en la cúpula de la Dirección del Grupo Eroski. Otro cooperativista vasco.” (arabatic.wordpress.com/2008/07/.../eroski-hay-que-parar-ese-dispara...)

En paralelo a las reuniones y debates en la cooperativa se desarrolló un programa de formación en las sociedades participadas de los Hipermercados EISA y de los supermercados CENCO que estaban constituidos en GESPA consistentes en trasladar el significado de ser cooperativista. El programa, según sus organizadores buscaba la comprensión a través de la reflexión y el debate del significado de ser cooperativista en Eroski: *“Sería deseable que el diseño contara con elementos de interacción. Solo escuchar será tedioso y poco rentable. Por ello deberíamos buscar referencias tangibles (ejemplos de experiencias y/o situaciones) de lo que transmitimos vía doctrina y encontrar formas de generar interacción (bien preguntas, bien ejercicios prácticos). Pero también hay que aprenderse la teoría” (¿QUÉ QUIERE DECIR SER COOPERATIVA? Documento interno 2007)*. La finalidad última de este programa era conseguir que los socios de GESPA terminaran solicitando por mayoría su entrada en una cooperativa similar a Eroski.

El proyecto de cooperativización que se inició en el 2006 se aprobó finalmente en la Asamblea Extraordinaria del 19 de enero de 2009. Desde entonces y como consecuencia de la situación económica, hasta bien entrado el 2012 no se convirtieron legalmente en cooperativa. Pero la mayor parte del proyecto de cooperativización se pudo llevar cabo. Las implicaciones económicas de cada socio individual se pospondrán para una siguiente etapa una vez que la crisis vaya remitiendo y las sociedades sean rentables por si mismas. En el Plan de Gestión de 2012 se daban las directrices para que se avanzará en aquellos pasos que no impliquen medidas de tipo económico y sin embargo se apliquen aquellas de tipo social que equipare a las sociedades participadas convertidas en cooperativas mixtas al modelo organizativo y societario de ESC: *“Las dificultades sobrevenidas no permiten realizar temporalmente el proyecto en su concepción original, pero la solución diseñada reúne mucho de lo esencial. Después de todo, se crean las cooperativas, se implantan las relaciones entre socios cooperativistas y no relaciones laborales dependientes. No se implanta el FSC (fondo de solidaridad cooperativo) y, por consiguiente, tampoco se establece la participación en los resultados ni se traspasa el patrimonio a las nuevas cooperativas, por lo que las implicaciones económicas sobre los socios quedan reducidas. Pero la mayor parte del resto del proyecto se puede llevar a cabo. El resto queda para una siguiente etapa una vez superadas las limitaciones actuales.” (PRESENTACIÓN PLAN DE GESTIÓN 2012: 53)*.

No es hasta julio 2012 cuando las sociedades participadas de EISA Hipermercados y de Cenco supermercados se convertían en cooperativas mixtas, no sin antes desarrollar una serie de pasos por el

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

que debían aprobar en los diferentes órganos la transformación en cooperativa Mixta con la ratificación final de la Asamblea General

Reprografía 25: Proceso de transformación de Gespa en cooperativa mixta (2012)

A lo largo de 2011 se ha realizado una explicación de detalle a los socios de Gespa de hiper y Cenco para que puedan tomar una posición al respecto y poder ir adelantando los procesos administrativos. Finalmente en enero de 2012 se ha procedido a firmar el compromiso de adhesión a la cooperativa, con los siguientes resultados:

Hipermercados: el **84,7%** de los socios (3.821 socios)

Supermercados Cenco: el **94,71%** (448 socios)

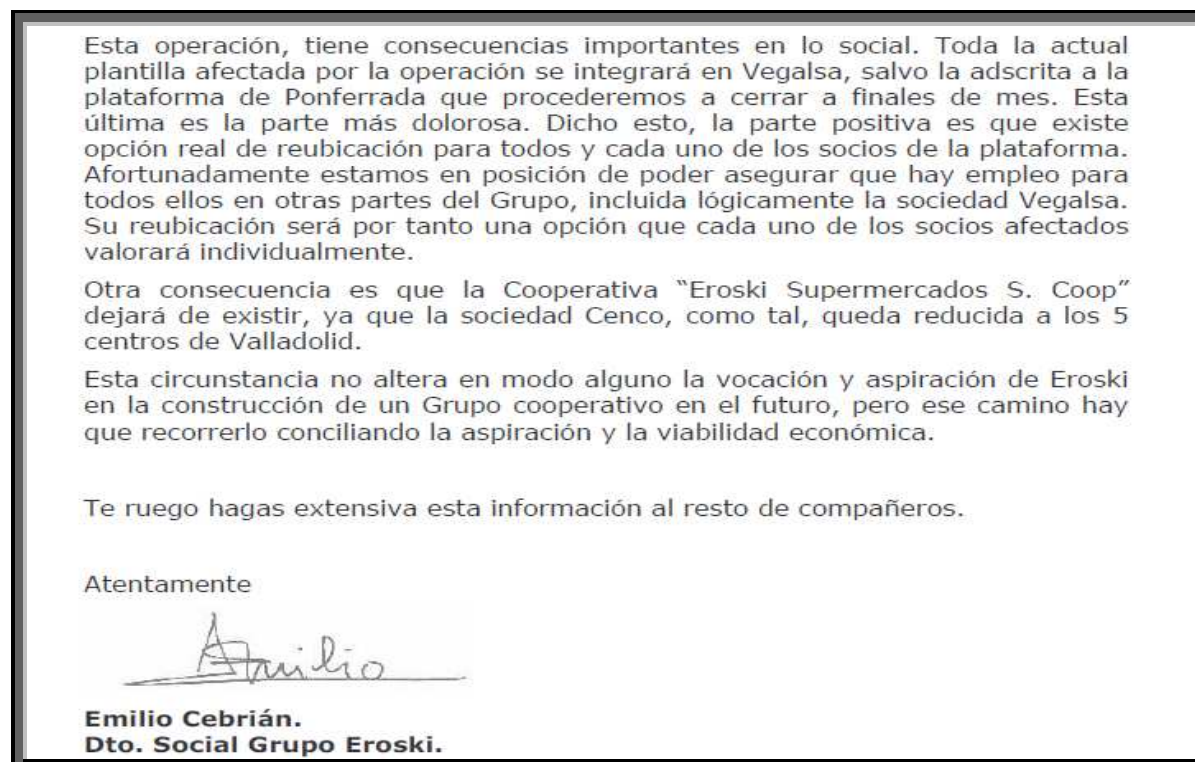
Con este nivel de adhesión se manifiesta de manera rotunda el deseo de incorporarse a una cooperativa, por lo que los siguientes pasos son:

- Realizar Juntas Preparatorias extraordinarias de Gespa y Gespa Cenco, para explicar los acuerdos de transformación en Cooperativa Mixta.
 - 23 de febrero para Gespa Cenco
 - 26 de febrero para Gespa
- El 5 de marzo se convocará a una reunión informativa a los socios clase B (delegados de Gespa clase B, Eroski S. Coop).
- Realizar Asamblea General extraordinaria para aprobar los acuerdos de transformación en Cooperativa Mixta. 14 de marzo de 2012.
- Inscripción de las nuevas Cooperativas. Marzo/abril de 2012.
- Constitución de los órganos transitorios de Gespacoop. Marzo y abril de 2012.
- Juntas Preparatorias de cada Cooperativa. Junio de 2012.
- Asamblea General de cada Cooperativa. Julio 2012.

Fuente: Comunicación Interna a los socios. Estado Proyecto de Cooperativización. Enero 2012

A finales del ejercicio económico de 2012 se anunció la venta de la mayor parte de los supermercados Cenco a Vegalsa, una de las sociedades participadas de GE, con lo que la cooperativa Eroski Supermercados S. Coop quedaba reducida a cinco centros en Valladolid. El Director Social de GE enviaba una circular a todos los socios de ESC para anunciar esa venta informando sobre las garantías laborales de los socios traspasados a la nueva sociedad participada.

Reprografía 26: Notificación de venta de centros de Eroski Supermercados S. Coop a Vegalsa



Fuente: Circular de Comunicación Interna (Diciembre 2012)

La participación de los socios de ESC en los diferentes foros informativos sobre el Proyecto de Cooperativización puso de manifiesto el desconocimiento que algunos socios tenían de la cooperativa y la necesidad de conocer cuestiones sobre la organización en la que trabajaban. En los cuestionarios que recogían la opinión de los socios sobre el proyecto de cooperativización, algunos de ellos demandaban acciones formativas o informativas al respecto, coincidiendo esta petición con la formulación del Reto 10 del Plan Estratégico, que ya hemos visto. Se inició un programa denominado "Educación Cooperativa" que desarrollaremos en el capítulo 4.4.2.4., cuando hablemos del Liderazgo cooperativo,

En Junio de 2008 y cuando se empezaban a notar los primeros síntomas de la crisis económica, la Asamblea General de Eroski S. Coop, se desarrolló con fuerte tensión debido a una propuesta que interpuso un grupo de socios trabajadores en la que se pedía la modificación de los estatutos sociales para que redujera de la representación de los socios consumidores, alegando su escasa implicación y participación en la cooperativa, debido a que su presencia cotidiana era escasa, no conocían los problemas de primera mano, y se les acusaba de ser un instrumento de la dirección para conseguir que se aprobaran las propuestas sus propuestas cuando estas iban contra la opinión de los trabajadores.

La respuesta de los socios consumidores fue de lamento e indignación. Dos socios consumidores expresaron su rechazo a la propuesta con sendas cartas que anexamos y que por el interés histórico extractamos algunos de sus párrafos más interesantes: "*Me da la impresión de que, en la gestación de vuestra propuesta, existe un grave desconocimiento de la historia y origen de la Cooperativa, así como*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

una lamentable infravaloración del capital humano oculto en su cimentación, consolidación y expansión. No sólo con pesetas y euros nacieron y crecieron las Cooperativas del Grupo Mondragón (...) Para llegar a este acuerdo, para que naciese EROSKI S.COOP., fueron precisas muchas horas de dedicación. Hubo que convencer a muchos consumidores para que cediesen poder a favor de los trabajadores, incorporándoles como socios a la cooperativa. El nacimiento, consolidación y desarrollo de este proyecto se hizo posible gracias a la conjunción de esfuerzos, ideas, trabajo. En el recorrido de EROSKI, como sueño, como proyecto, como realidad consolidada, reconocida, participaron muchas personas, trabajadores y consumidores. En el camino largo, costoso se aportó mucha riqueza no cuantificable. Esfuerzos e ilusiones compartidas y entregadas a fondo perdido, sin retornos, sin intereses.” (...) ¿Qué os quitamos? ¿Qué obstáculo somos para el logro de los objetivos de trabajadores y trabajadoras de esta Cooperativa?, ¿Cuál es la razón profunda para que intentéis echar de la casa paterna a vuestros propios progenitores, a quienes tanto hemos luchado para ofrecerlos el pan que coméis y forjaros un porvenir?” Carta de un consumidor en contra de la (PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS SOCIALES DE EROSKI S.COOP. Punto 9 del orden del día, Asamblea General. 7-6-2008: 2)

Una segunda socia recordaba la aceptación de no cobrar los retornos anuales y el haberse adaptado a los nuevos tiempos destinando los esfuerzos y recursos de los fondos sociales de los consumidores a las nuevas causas del consumerismo: *“Los socios de consumo renunciaron a los retornos anuales a favor exclusivamente de los socios de trabajo, dejando un capital simbólico y adoptándose la fórmula de destinar el 10% de los rendimientos obtenidos en cada ejercicio económico a la creación del fondo de educación y promoción FEPS que debe destinarse exclusivamente a actividades de formación e información al consumidor y de relación con el entorno.”* (Carta de una socia: EKAINNEKO ASAMBLEA, 2008: 2).

Y más adelante expresaba su disconformidad sobre la acusación de manipulación de los socios consumidores en las votaciones por parte de la dirección, alegando la independencia de esta comunidad y respetando las propuestas que venían de la comunidad de trabajadores: *“Los socios de consumo que por obligación estatutaria han formado parte del Consejo Rector que nunca, nunca se han posicionado frente a los planteamientos de los socios de trabajo que vinieran refrendados por el Consejo Social, con sus deliberaciones previas en las correspondientes Comisiones Delegadas. La razón es muy sencilla, las propuestas de los socios de trabajo que han llegado a los órganos siempre han estado avaladas por el Consejo Social y las Comisiones Delegadas entendiendo que de esta manera son los propios socios de trabajo los que han participado en la elaboración y definición de las mismas y son sus órganos de representación los competentes en su elaboración y aprobación. Siempre hemos apoyado todos, nuestros, vuestros proyectos futuros de expansión, económicos, etc. Todo lo que veíamos que era bueno para vuestros puestos de trabajo, de continuidad en los mismos, el apoyo era total a la cooperativa para que se hiciera cada vez más grande, para el futuro de vuestros hijos y el bien de nuestra sociedad.”* (Carta de una socia: EKAINNEKO ASAMBLEA, 2008: 2).

Ambos socios hacían, con sus escritos, llamadas a la unidad de las dos comunidades y a trabajar juntos. Esta petición era compartida por la Presidenta de Eroski S. coop. ya fallecida, Nerea Atxotegui, en el cierre de un vídeo que formó parte del material de reflexión de las jornadas de Educación Cooperativa a las que nos hemos referido más arriba: *“Por la experiencia personal que tengo, los cooperativistas, los auténticos*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

cooperativistas son solidarios, sencillos, austeros, con una inmensa capacidad de trabajo, entregados, motivadores, idealistas... Tenemos que ser así. Tenemos que reflexionar y pensar y trabajar juntos... Es lo más importante. En EROSKI somos una trainera formada por socios de trabajo y de consumo que debemos remar todos juntos para conseguir nuestros objetivos, nuestros ideales, nuestras metas. ¿Cómo podemos hacerlo? El debate sobre el Proyecto de Cooperativización es un buen ejemplo de cómo podemos hacerlo. Es un principio magnífico.” (Nerea Atxotegui, video sobre el papel de los consumidores en Eroski).

Estos debates sobre el papel de los consumidores, en una organización afectada por la crisis económica, con una evolución decreciente de los clientes en las tiendas, con las incógnitas que se abrían sobre la función de los consumidores en un Grupo Cooperativo y con una pérdida de notoriedad de Eroski en aquellos atributos que hasta ahora había sido distinguido como organización consumerista, actuaron de detonante para iniciar una reflexión en la Dirección de Eroski sobre el ideario consumerista y el rol de los consumidores en Eroski. En documentos internos se reconocía el escaso protagonismo de los socios consumidores en la cooperativa desde el cambio de estatutos de 1980 en los que se consiguió la paridad en la representación de las dos comunidades: *“Hemos llegado al resultado actual no de modo casual, sino por libre elección. Obedece a (buenas) razones y a las circunstancias de cada momento.*

- *Separar a los socios consumidores de la gestión (en cooperativas previas a la fusión, lo estaban) y alejarles de su participación en los asuntos internos estaba bien justificado, si se quería: i) profesionalizar y evitar el amateurismo, ii) obviar la necesidad de construir el acuerdo sobre cuestiones técnicas con no expertos –retrasa y complejiza- y iii) escaparse de los frecuentes conflictos –en alguna época, feroces- entre dos ópticas.*

- *La razonable y paulatina separación del consumidor en las tareas de gestión interna ha contribuido a su alejamiento en la construcción de la oferta; a integrar a destiempo y sin tensión los intereses de los consumidores.*

- *El crecimiento regular del número de socios en la historia de la cooperativa obedece a la exigencia legal para mantener la condición fiscal de especialmente protegida. No sucede como consecuencia de una campaña de captación para fidelizar o movilizar o rejuvenecer el censo,... No hemos tenido objetivos en este sentido.*

- *La expansión fuera del ámbito histórico bajo fórmula jurídica no cooperativa ha posibilitado un desarrollo con menos requerimientos, por tanto, más ágil¹³⁶. Pero, no replicar idéntico modelo ha debilitado lo societario –debilidad corregida en los trabajadores con GESPA- y ha orillado aún más el papel del socio consumidor¹³⁷: ni había tiempo para prestar atención, ni la atención tenía prioridad en la agenda, ni esa se reclamaba con fuerza.*

¹³⁶ Algunas cooperativas europeas han seguido con interés esta evolución de Eroski al desarrollar su estrategia de expansión en régimen no cooperativo y con la fórmula de Gespa.

¹³⁷ GESPA nació para conjurar este riesgo: ‘cuando empiezas a perder parte de tus esencias, durante un tiempo te podrías decir a ti mismo que aún eres lo que solías, pero si sigues despojándote de cosas, te quedarás solo con el nombre’. Esa precaución, aplicada al trabajo, no la tomamos para preservar el papel del socio consumidor. (Documento interno)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *Suprimir el retorno al socio consumidor fue una elección en la constitución de Eroski, que redujo el número de cooperativas candidatas a la fusión –que sí lo tenían- y causó no pocos debates. Pese a la supresión, se confiaba en mantener la idéntica fidelidad del socio. Después de todo, parte de los beneficios retornaban al socio; eso sí, en forma de obra social comunitaria, ‘retorno’ socializado y no individual. A este discurso ideológico acompañaba otra razón para la fidelización -sin duda más poderosa y efectiva: ser la mejor tienda de la localidad. i) Eroski presentaba una oferta comercial claramente mejor que la competencia ii) la escasa alternativa de red moderna instalada.*
- *El acceso a la tienda de clientes no socios -en igualdad de condiciones materiales que los socios- lo pedían a partes iguales: i) el umbral de rentabilidad de las inversiones, ii) el elevado coste –en aquellas fechas- de separar las ventas y iii) la función social de la cooperativa. En consecuencia, la indiferenciación entre socios y no socios no se evitó porque no se quería y porque no se estimaba que con ello sufriera grave daño el vínculo de adhesión de los socios.*
- *La indiferenciación en los beneficios comerciales se ha extendido al resto de iniciativas de la cooperativa: revista, formación, beneficios sociales,... dirigidos al consumidor en general y no en exclusiva al socio. Y con el tiempo la indiferenciación alcanza a la propia condición de socio; al desplazar la condición ‘consumidor’ a la de socio. Pensamos antes en consumidor que en socio. (Dacosta, 2010:7-8).*

La comunidad de trabajadores reconoce que desde el cambio de Estatutos en 1980 la atención y relación con los socios consumidores ha sido escasa y delegada en el departamento de Consumo. Se han priorizado las iniciativas empresariales sobre cualquier otras y se han desaprovechando las actividades consumeristas en la mejora de la imagen y notoriedad de Eroski (Documento interno: Configuración societaria de los socios consumidores: 2009: 2).

La reflexión interna retomaba el concepto de Cooperativa Integral de la época anterior pero modificaba aquella composición de sus integrantes que se componía de clientes, consumidores y entorno (Cap. 4.1.2.3). Ahora se ha empezado a hablar de la figura del socio en sus dos vertientes, la de consumidor y la de trabajador, pero la categoría de socio consumidor se quiere ampliar a la de socio cliente. Socio consumidor, dirá Markaide en el Vídeo proyectado en las jornadas de Educación Cooperativa “es bastante más que un cliente. Es un cliente de EROSKI, pero con inquietudes sobre el consumo, que quiere saber más acerca de lo que consume, de cómo afecta a su salud, a su bienestar y al de su familia, y que por tanto tiene más interés en las actividades de la Cooperativa y la Fundación”. (Vídeo de Educación cooperativa, 2008).

Para Dacosta, la cooperativa integral es un concepto que agrupa en sus seno a todos los intervinientes alrededor del acto de la compra: proveedores, distribuidores, consumidores, clientes, y el entorno, pero con dos protagonistas clave, los socios de la cooperativa: los consumidores y los trabajadores: “en realidad, integrar los intereses de los principales actores (trabajadores y consumidores, la empresa y sus clientes) se acerca al paradigma de la excelencia. Si atendemos al decálogo de una buena respuesta a los stakeholders, diríamos que se trata de la máxima aspiración. Nunca integrar los ‘grupos de interés’ en la gestión de la empresa hubiera pensado llegar tan lejos, no se hubiera atrevido con ambición semejante: la

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

co-decisión entre el suministrador del servicio y su propio cliente. Proponérselo por imperativo estatutario, como hace la cooperativa integral, debe ser doblemente bueno. Alcanzarlo, un gran triunfo y un poderoso punto fuerte”. (Dacosta: 2011:9).

Propone, Dacosta, una integración efectiva y no sólo declarativa con cogestión y gobierno de ambas comunidades porque *“hacerlo todo por los consumidores, pero sin ellos, no responde al modelo de cooperativa integral, si no a la variante (noble, por cierto) de una cooperativa de trabajo asociado con una avanzada, sincera y efectiva integración de los intereses y derechos de sus clientes en sus decisiones.”* (Op. Cit: 9). Asumiendo que el predominio en la gestión recae en la parte de los trabajadores, alerta de que éste no se convierta en dominio, relegando al consumidor a un papel secundario como cliente, al que se le consulta, se le escucha, pero se decide en otro foro. Con ello, según Dacosta *“desatendemos sus derechos como socio del proyecto. Pero sobre todo (y a mí es lo que más me interesa) renunciemos inadvertidamente a la contribución que podemos encontrar en la movilización de los consumidores a favor de nuestra empresa. Justo en el momento donde la economía de oferta hace más competitiva la pelea por el cliente.”* (Op. Cit.: 9).

En el área de los consumidores, las iniciativas tenían como destinatarios al conjunto de los clientes sin distinción. Desde Fundación Eroski se seguían impulsando las acciones de Responsabilidad Social y de Información al consumidor a través de la revista Consumer Eroski y Consumer On line. En 2008 se ponía en marcha un ambicioso plan de reforzamiento de la figura de los consumidores denominado Plan COEM (Consumidores en Marcha), por el que se pretendía activar la vida societaria de la organización. Las diferentes iniciativas de COEM tenían como objetivo principal la captación de los asistentes más sensibilizados con los temas consumeristas con la pretensión de integrarles a futuro en las estructuras societarias de la cooperativa. Con el Plan COEM se buscaba también ofrecer a los clientes una plataforma de participación sobre aquellos temas relacionados con Eroski.

Figura 18: Objetivos del plan Coem (2008)

PLAN COEM. OBJETIVOS

- Identificar al mejor socio-mejor cliente, y al mejor cliente-mejor socio, integrándolo en el punto de venta y contribuir a tener un modelo de tienda diferente.
- Gestionar la participación del socio-cliente, poniendo en valor la gestión societaria del socio consumidor.
- Dar coherencia y fortaleza haciendo un modelo más participativo, diferencial y abierto al exterior.

Somos consumidores como tú

EROSKI 40 años contigo

plan coem

EROSKI 40 años contigo

Fuente: Documentación interna para presentar el Plan COEM. 2009

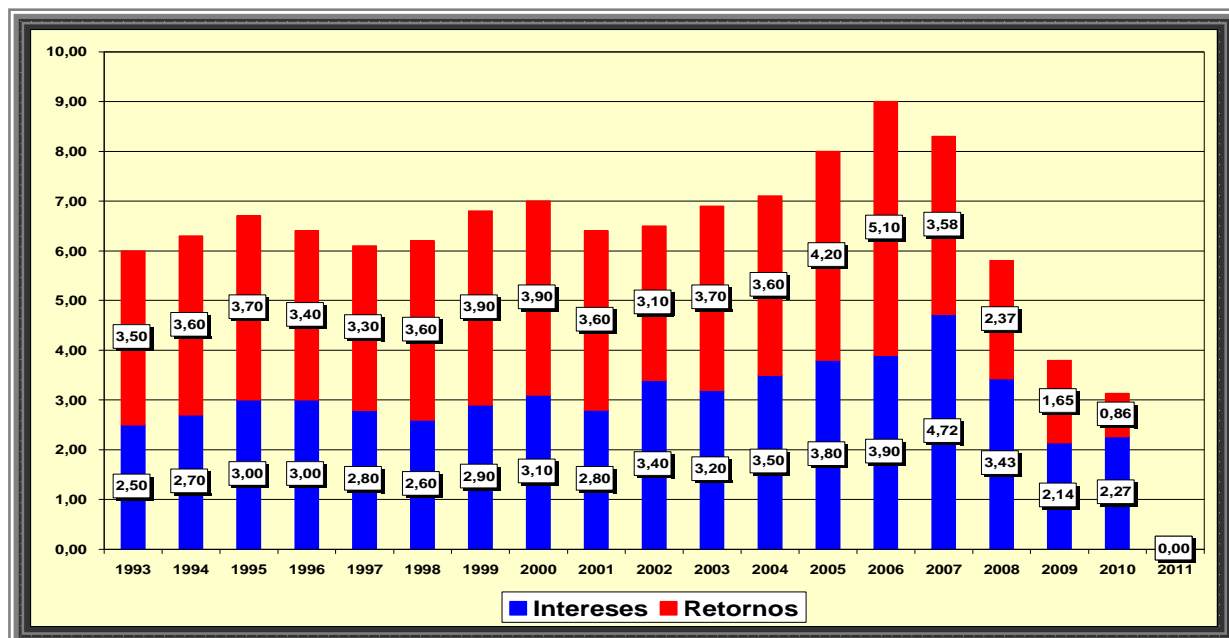
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

A partir de 2010 se iniciaba un proceso de impulso de las estructuras societarias internas de los socios, con la creación de nuevos Comités Consumeristas y el objetivo de incrementar su notoriedad en la sociedad porque como expresaba Dacosta: “... pese a esos logros, el consumidor cuenta poco en la vida diaria de la empresa. Se trata de un sujeto de derechos pasivos, o poco ejercidos. Tiene el carácter de categoría formal, pero no de agente influyente.” (Dacosta- 2011 Discurso Presentación PG a Directivos).

La recesión económica ha obligado a Eroski a tomar medidas duras que han repercutido negativamente en las condiciones laborales, en los salarios y en los capitales de los socios trabajadores. Estas medidas han requerido de la aprobación de sus órganos societarios, pero sobre todo de la aceptación y legitimación de los socios. Desde 2009 Eroski ha incrementado su información a los socios sobre la situación económica interna y externa y se ha embarcado en una serie de consultas generales sobre las medidas más duras y cuya incidencia repercutía en el conjunto de los socios.

En 2009, en un referéndum planteado a los socios se aprobó el incremento de un 10 % de horas de trabajo sin retribución o en su caso recibir un 10% menos de anticipo retributivo (el conocido salario). Además un 10% de la plantilla de la Sede de Elorrio pasó voluntariamente más de un mes de sus horas de trabajo en alguna tienda. Con estas medidas se pretendía reducir un 10% la contratación de eventuales. En años sucesivos se aprobó que el incremento de más horas de trabajo se redujera al 5%. Pero el mayor impacto económico en los socios de trabajo ha sido en sus anticipos y en los capitales. Desde 2009 los anticipos se han congelado, desde 2010 los socios no han monetarizado los intereses generados por los retornos acumulados y en 2011 ya no se asignaron retornos, ni monetarizaron los intereses.

Gráfico 18: Asignación de retornos e interés en ESC (1993-2010)



Fuente: Datos de la Asamblea General 2012

Para ello los Delegados de la Asamblea General de 2011, tuvieron que aprobar modificaciones sustanciales en los Estatutos Sociales y en el Reglamento Interno que previamente se habían aprobado en

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Mondragon (Congreso abril 2010, sobre medidas que afectaban a la retribución del capital a los socios y eran vinculantes para todas las cooperativas. Los delegados de la Asamblea general decidieron aquel año:

a) Incorporar a EESS y RRIC lo ya aprobado en Mondragon (Congreso abril 2010) (1/2)

- **La retribución del capital consistirá** en un interés fijado por la Asamblea General que no superará ninguno de los límites siguientes:

- a. *El límite legal (en estos momentos, tipo de interés legal más 6 puntos)*
- b. *Un 7,5%.*
- c. *Un 40% de la cifra de resultados brutos de la cooperativa (antes de Impuesto de Sociedades, reconversión y fondos intercooperativos, participación de trabajadores por cuenta ajena en resultados, dotación al COFIP/FEPC y, por supuesto, los propios intereses del capital). El límite del 40% será del 50% si el ratio de independencia del balance consolidado de referencia para la monetarización supera el uno (1).*
- d. *No cabrá devengar interés con cargo al Fondo de Reserva Voluntario restringido.*
- e. *Se suprime el ICI (Índice Corrector de la Inflación).*

— **Su monetarización será:**

- a. *en una cuantía que no supere el 50 por ciento del resultado consolidado atribuible a la cooperativa.*
 - b. *en función de la correspondiente tabla sobre situación y/o necesidades financieras de cada cooperativa.*
 - c. *Se mantiene la referencia a capitalización obligatoria si los anticipos se sitúan por debajo del 85%.*
- *Se previó que cada cooperativa definirá su tabla de ratios financieros para la monetarización de intereses, según su actividad y sector*
 - *Las propuestas afectan a los Art. 39, 40 y 47 EESS y Art. 44 y 44 bis (nuevo) del RRIC*

b) Monetarización gradual en función de la situación financiera

- *La norma aprobada en Mondragon establece que cada cooperativa debe regular su tabla o referencia interna que gradúe la monetarización de intereses*
- *Dicha tabla se establecerá en función de su situación financiera, habitualmente referenciada a su ratio de independencia.*
- *Se reflejan la tabla propuesta y la tabla de referencia. Ésta última se utilizará si la cooperativa no tiene definida una propia.*

(ACUERDOS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE EROSKI DE 2011. Punto 9: Proyecto de Estatutos Sociales y de Reglamento de Régimen Interno Cooperativo: principales propuestas. Apartado 4 sobre estructura económica y remuneración del capital)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 23: Regulación general de ratios para la aplicación de la monetización de intereses en Modragon

Regulac.Gral.Ratios		
% Monet.	RI Propuesto	RI Referente
100,00%	$\geq 0,40$	$\geq 0,6$
75,00%	$0,40 > RI > 0,35$	$0,6 > RI > 0,5$
50,00%	$0,35 > RI > 0,30$	$0,5 > RI > 0,4$
25,00%	$0,30 > RI > 0,25$	$0,4 > RI > 0,3$
0,00%	$0,25 > RI$	$0,3 > RI$

Fuente: Presentaciones internas ESC. 2012

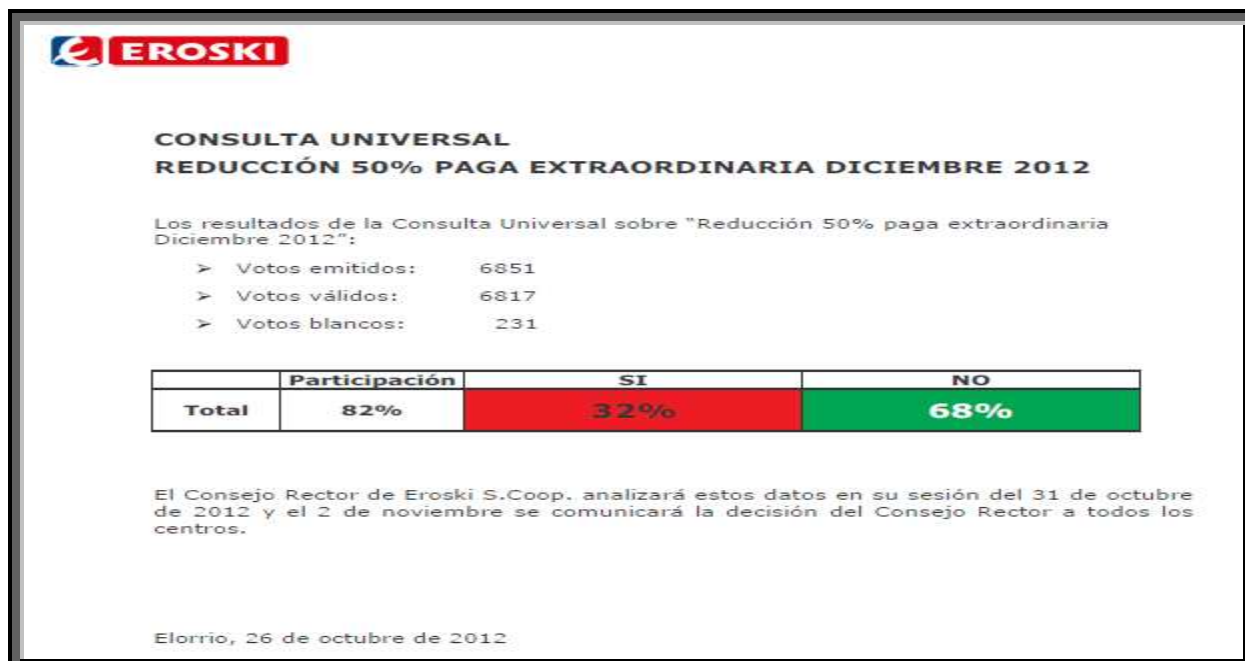
Otro de los acuerdos aprobados por la Asamblea general fue:

- *“El acuerdo de retribución del capital social de los socios de trabajo tradicionalmente se ha compuesto de 2 partes; a) ratificación de la retribución del capital aprobadas en la Asamblea y b) determinación del tipo de interés a devengar durante el ejercicio en curso. Tras la aprobación de los nuevos criterios de retribución del capital de los socios de trabajo, que serán de aplicación para el ejercicio 2011 (según acuerdos que se adoptarán por la Asamblea General de 2012), la determinación de la remuneración se realizará tras el cierre del ejercicio, no antes.*
- *En resumen, y en lo que se refiere a la remuneración del capital del ejercicio 2010, el Consejo Rector propone ratificar y aprobar de manera definitiva el devengo de un interés del 4,50% sobre las aportaciones sociales de los socios de trabajo.”*
- (ACUERDOS DE LA ASAMBLEA GENERAL DE EROSKI DE 2011. Punto 5: sobre la retribución del capital social de los socios de trabajo).

Pero en 2012 sucedió un acontecimiento que no se había producido en la historia de Eroski. Por primera vez los socios trabajadores rechazaban en un referéndum no vinculante una de las medidas de ajuste más impopulares que proponía la Dirección. Por un 68% de los votos emitidos los socios trabajadores de ESC rechazaban la propuesta de reducir el cobro de la paga extraordinaria de diciembre.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 27: Datos de la consulta universal sobre la reducción de la paga extraordinaria (2012)



Fuente: Comunicación interna de resultados sobre consulta de medidas frente a la crisis 2012

El Consejo Rector tiene en cuenta los resultados de esta votación y no aprueba la propuesta de la Dirección. Emite un comunicado interno en el que argumenta los motivos de la no aprobación por razones de respeto a la opinión democrática de los socios y apostando por la cohesión interna.

Reprografía 28: Circular del CR desestimando la propuesta de la Dirección de eliminar una paga extraordinaria (2012)

" Estimad@ soci@:

El Consejo Rector en su sesión de ayer, 8 de noviembre de 2012, acordó, sobre la propuesta de reducción del 50% de la paga extraordinaria de diciembre 2012, que:

- La situación económica es tensa y difícil; la medida de reducción del 50% del anticipo extraordinario de diciembre propuesta en este contexto, se planteó como medio de recuperación de resultados en el corto plazo, medida que el Consejo Rector sigue considerando como positiva y necesaria para la cooperativa.

- Por otro lado, el Consejo Rector tiene presente que Eroski es un proyecto colectivo y como tal, solo puede lograrse con la adhesión de los socios, compartiendo un objetivo común que permita superar los retos que se nos presentan

- Teniendo en cuenta lo anterior, el Consejo Rector escucha a los socios que se han expresado mayoritariamente contra la medida y decide:

- No aplicar la medida excepcional de reducción del 50% del anticipo extraordinario de diciembre, renunciando a la recuperación de 6 Millones de resultados gracias a la misma

- Apostar por lograr la necesaria cohesión interna sobre el Proyecto Eroski, entendido como proyecto colectivo de los socios, y ello desde la construcción de los retos y medidas a contener en el próximo plan estratégico que comienza en el 2013.

Atentamente,
CONSEJO RECTOR ESC "

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Fuente: Comunicación interna a los socios de ESC octubre 2012

A raíz de esta decisión, la Dirección saca como consecuencia, entre otras razones, que la comunicación sobre la situación real de Eroski ha sido insuficiente y que los socios no han sido conscientes de la urgencia de las medidas de ajuste. A partir de ese momento se desencadenan múltiples reuniones informativas presididas por el Presidente, el Director General y el Director Social de GE llegando a todos los niveles de la organización. En dichas reuniones, la información es la misma; se trata de seguir incidiendo en presentar la situación económica negativa y la necesidad de buscar alternativas a la medida que no ha salido.

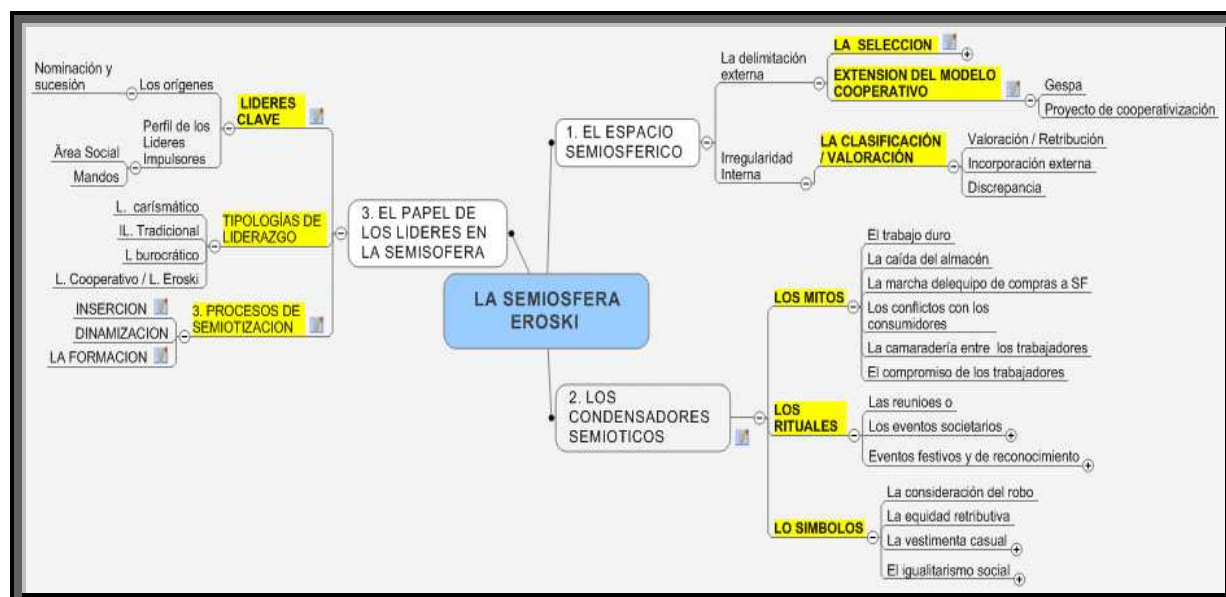
Las reuniones continúan hasta bien entrado el mes de febrero de 2013 en las que de nuevo se plantea otra consulta universal con medidas más drásticas entre las que destacan la reducción del anticipo retributivo un 6% de media para el ejercicio 2013 con aplicaciones diferenciadas según el nivel profesional. A directivos y Gestores además se les aplicará un recorte en sus pagas extras. La consulta celebrada es aprobada por el 79% de los socios, con una participación del 93%.

4.2. LA SEMIOSFERA EROSKI

La semiótica y la cultura, como vimos al desarrollar el pensamiento de Lotman I. en el marco teórico de esta tesis, son recursos conceptuales y metodológicos que interactúan como una única unidad de análisis. En este capítulo describiremos aquellos rasgos de la autodenominada “cultura Eroski”, que a nuestro entender, se enmarcan en lo que Lotman definía como las tres funciones principales de la semiótica : a) comprobaremos si Eroski conserva y hace uso de una parte de los signos y textos de su pasado, aquellos que contribuyeron a configurar la memoria de sus tradiciones, sus relatos míticos, los signos que construyen su auto identidad); b) analizaremos, igualmente, cómo circulan algunos de esos signos y los textos a través de su historia entre los miembros de la organización y los ajenos, en definitiva analizaremos cómo está constituido su sistema de comunicación inter como intracultural y; c) reflejaremos cómo la organización avanza y crece mediante la producción de nuevos signos e informaciones con la finalidad de garantizar el dinamismo, el autodesarrollo, la innovación y la actividad creativa de su autodenominada cultura.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Figura 19: La Semiosfera Eroski



Fuente: Elaboración Propia. Eroski Espacio semiosférico. 2013

En primer lugar analizaremos cómo esta organización utiliza prácticas y herramientas de “selección, proyectos de expansión del cooperativismo y modelos de clasificación y valoración” de personas para configurar su semiosfera (“cultura Eroski”) que le permita diferenciarse de un espacio alosemiótico representado en otras organizaciones de características similares.

En segundo lugar comprobaremos el grado de dinamismo de la cultura Eroski. Reflexionaremos sobre algunos condensadores semióticos como los mitos, los rituales, los símbolos o el uso y olvido de la memoria, es decir, sobre aquellos elementos que rescatan, olvidan y recrean aspectos de la memoria colectiva que le permitan generar sentido de cohesión, pertenencia y proyección de futuro. Tomando la referencia de las antinomias y el pensamiento lotmaniano sobre los cambios en la cultura, trataremos de analizar como algunas de las paradojas y contradicciones internas en la historia de Eroski han contribuido a producir cambios lentos y graduales en periodos prolongados de su historia, frente a otros más rupturistas, construyendo una semiosfera particular y diferenciada.

En tercer lugar describiremos el papel de los impulsores en la creación y desarrollo de la cultura, centrando una parte importante del análisis en los líderes clave (los tres presidentes /directores generales) como referentes y protagonistas principales de los periodos o tipos de dominación cultural descritos. Analizaremos también el papel de los mandos como garantes, tutores e impulsores de la cultura Eroski, y el uso que se hace de las herramientas que intervienen en los procesos de semiotización y que contribuyen al desarrollo permanente de la autoproclamada cultura Eroski: analizaremos cómo se integra a las nuevas incorporaciones, como se genera sentido con los proyectos sociales y las formaciones internas, la función de las normas, la extensión del modelo cooperativo en el espacio alosemiótico.

4.2.1. El espacio semiosférico de Eroski

En el desarrollo de esta tesis hemos comprobado en Eroski la existencia de unos signos que se interaccionan entre ellos de manera que conforman un sistema sígnico de unidades interdependientes al que en el lenguaje Lotmaniano denominaremos “semiosfera Eroski” que por razones heurísticas y por convención social llamaremos a partir de ahora “cultura Eroski”. Siguiendo con la metodología de este autor semiótico hemos observado que se cumple la primera característica de este sistema sígnico o espacio semiótico, es decir su delimitación externa. La semiosfera Eroski se diferencia de otros espacios semióticos, otras semiosferas / otras culturas por la existencia de unos límites, o espacios fronterizos que permiten distinguir los rasgos que constituyen cada una de las semiosferas.

Límite y frontera son dos nociones utilizadas por Lotman para delimitar el espacio propio de la semiosfera diferenciándolo del resto de espacios alosemióticos que la rodean. El límite o frontera, tienen como finalidad la separación de las dos realidades. Esta frontera actuará como filtro, como espacio de paso que actúa como traductor de aquellos textos, mensajes o elementos de culturas ajenas que pretendan entrar o formar parte de la semiosfera Eroski a la vez que ayuda a la comprensión de textos, mensajes y elementos propios a las culturas externas que intentan entrar. Pero estos límites o fronteras e incluso semiosferas no corresponden a los espacios físicos, geográficos, convencionales. Son abstracciones teóricas de delimitación y diferenciación, aunque en ocasiones pueden coincidir con espacios físicos coincidentes con otros modelos sígnicos, como pueden ser el idioma, el color de la piel o la circunscripción política.

Entendemos, en esta investigación, el uso de los términos de límite o frontera como unos imperativos que nos permiten observar esas diferencias lo externo en lo interno, espacios que filtran y adaptan el texto externo para que pueda integrarse y ser interpretado en el espacio interior eroskiano. Un “tempus” que separa lo propio de lo ajeno. Este proceso de restricción o adaptación de lo ajeno es selectivo y determina quien entra del exterior hacia el interior de la semiosfera.

Una segunda característica que se cumple a la hora de observar la semiosfera Eroski es la propia irregularidad semiótica de su interior. Dentro de la cultura Eroski, no existe una homologación sígnica. Existen sensibilidades, características, rasgos, distinciones que hacen de la semiosfera un espacio en movimiento, un continuum sígnico que transforma la propia semiosfera. Un sistema en movimiento que clasifica y reclasifica la jerarquía de los signos produciendo su dinamismo interno.

Analizaremos mediante dos procesos de gestión internos cómo Eroski configura su espacio semiosférico: a) mediante la selección que delimita su espacio en relación con su exterior y, b) a través de la clasificación y organización interna (el modelo de valoración y de retribución) que describe la irregularidad semiótica de su interior.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.2.1.1. La Selección de personas como delimitación del espacio semiosférico

El término seleccionar se asigna a la *“acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas”* (RAE, 1992: 1858). La selección, con el tema que nos ocupa en esta tesis, se refiere al instrumento o método que utiliza la organización para elegir a las personas que entrarán a formar parte de ella, para diferenciar a los que entran en la semiosfera Eroski y los que se quedan fuera.

El grupo inicial que conformaba Eroski se componía de 88 personas. La mayoría provenía de las cooperativas fusionadas. Durante los primeros años el proceso de captación y selección de los mandos principales de la organización, como veremos al tratar el apartado de “Los impulsores de la cultura Eroski” (4.4.1), se fundamentaba sobre todo en el conocimiento personal, la afinidad ideológica y de valores con los que ya eran veteranos. A las relaciones interpersonales se les daba importancia. Lo habitual era tener un pasado común o haber tenido contactos y encuentros en otras facetas de la vida fuera del entorno laboral. En el caso de los miembros provenientes de la cooperativa Juan XXIII de Eibar, un grupo de ellos formaban parte de una “comunidad de pensamiento y prácticas vitales semejantes”. El autor de la Semiosfera afirmaba que los miembros de una semiosfera conforman una *“determinada homogeneidad e individualidad semióticas”* (Lotman, 1996: 24). Algunas personas de esta comunidad habían trabajado en la cooperativa Mendi S. Coop¹³⁸, en el grupo de reflexión TEFISO o en lo que se denominaba “la lucha política¹³⁹”. Da Costa narra de esta forma su presencia en uno de esos grupos: *“Si el cuento lo contamos a partir de la Dirección, no del director, sino del equipo, todos los que estábamos allí, veníamos del mismo contexto, y del mismo origen, y de relaciones cruzadas. Es decir José Mari Pagaegui estaba en la historia a través de la cooperativa Miba de Markina, Félix Arroetajauregui y Antonio Cancelo de la cooperativa Juan XXIII de Eibar. Itziar Gallastegui era de la cooperativa la Zornozana de Amorebieta. Una buena parte de la gente estabas con ella antes de empezar a trabajar con ella. Y otra gente que podíamos estar en ese mismo núcleo, socio-político, pues en realidad era gente que podía participar, podía estar próxima a este mundo de valores, y a esta ideología en sentido amplio. Y luego claro en un ambiente más reducido la integración es más fácil. Creo que y entonces allí, la selección es relativamente fácil. Porque claro, están aquellos con los que compartes tiempo, que en realidad los conoces de antes, es decir del trabajo y no has tenido que hacerte a ellos, digamos “a ver cómo me llevo con este”, porque ya sabes que te llevas bien, porque vienes del mismo sitio. Hay una relación extra laboral que justamente, por eso es por la que se produce.”* (Hernando, 2009: 104).

Eroski desde un principio define una estrategia de crecimiento permanente tratando de aprovechar el despegue del sector de la distribución con la implantación de tiendas más modernas y más grandes que las de los pequeños competidores locales. Esto requería incorporar de manera urgente más personal¹⁴⁰.

¹³⁸ Mendi S. Coop, como vimos en el capítulo 4.1.2.1. fue la cooperativa creada por el hijo de un empresario eibarrés Mendikute y se convirtió en el granero de los primeros directivos de Eroski. En esa cooperativa trabajaron, Cancelo, Dacosta, Arroetajauregui entre otros.

¹³⁹ En los años sesenta y hasta la muerte de Franco en 1975 el impedimento de la existencia de partidos políticos democráticos generaba movimientos y partidos clandestinos que se organizaban en torno a lo que denominaban “la lucha política”.

¹⁴⁰ Hay que pensar que en los años 70 la llegada de los operadores de la distribución europea en España como VEGE y SPAR propiciaron la aparición de los grandes supermercados, competidores directos de las pequeñas tiendas locales de tradición familiar.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Cuando hablamos de la incorporación de nuevos socios, la configuración de un grupo, en este caso una empresa cooperativa, se crea a partir de unas acciones conjuntas coordinadas que requieren el uso de unos comportamientos, la consecución de unas reglas, cierto grado de entendimiento, de finalidades comunes, en definitiva de unas maneras de organizarse con un sentido determinado, con unos rasgos que les permiten identificarse entre ellos, ser identificados por los demás, compararse y diferenciarse.

En sus primeros años, como hemos visto al analizar su estrategia de crecimiento, Eroski llegó hasta triplicar la plantilla cada año. El método de selección de las nuevas incorporaciones debía ser muy ágil y sencillo para que se pudieran cubrir las vacantes de los nuevos establecimientos. En la selección intervenían muchas personas, sobre todo los mandos de cada establecimiento. El departamento de selección era muy reducido, una persona al principio y tres en sus momentos más críticos.

Al principio no existían procedimientos escritos y los criterios de selección eran muy abiertos y fundamentados más en la observación de las prácticas del candidato que en la entrevista personal como explicaba Cancelo: *“Cada uno en su entorno conocía a las personas, las veía cómo trabajaban y te dabas cuenta quién tenía criterio, quién se implicaba en el desarrollo del trabajo. Era pura observación. Y de allí iban surgiendo personas, un almacenero que acababa siendo jefe de compras, ¿por qué?, porque se le veía en su comportamiento y en su potencial, otra cosa es que necesitara complementar su formación y sus conocimientos, pero el potencial se le detectaba. No hay mejor escuela de selección que observar a las personas como trabajan.”* (Hernando, 2009:42).

Continúa Cancelo describiendo su método de selección basado en la observación poniendo dos ejemplos en los que antepone la proactividad e iniciativa de los candidatos a sus conocimientos: *“No hay mejor escuela de selección, que observar a las personas. Cuando viajamos y voy a un peaje, y delante de mí, hay una persona que llega, pues paga, empieza a buscar la cartera, después de que ha pagado coge el recibo, vuelve a abrir la cartera, ese jamás trabajaría conmigo. Da igual los conocimientos que tenga. En Tarragona me acuerdo un día, en un restaurante, que estábamos participando en unas jornadas, y bueno íbamos a comer, teníamos que comer rápido, y pasa una señorita, yo no conocía muchas de las cosas, y me dice, mire yo le propongo que le pongo la mitad de esto y la mitad de esto y así usted prueba. Esta sí que la contrato yo.”* (Hernando 2009: 42).

En la misma línea se pronuncia Dacosta, que ejerció durante 17 años de Director Social, al explicar los criterios de selección de personal de base, a trabajadores más operativos: *“En la selección de aquella época, o sea, estamos hablando el año 72, o 73, la mayor parte de la selección era a personal operativo para las tiendas que había. Ósea, no seleccionábamos todavía a ningún director. Entonces los criterios que había que aplicar con más frecuencia pues eran, si esta persona puede valer para la tienda, sí o no. Y una vez que la ves con hechura, con traza, bueno pues, maja, se desenvuelve bien, lo que buscabas era una persona que respondiera a un perfil de personalidad porque profesionalidad ya la haríamos. Salvo el carnicero, que había que encontrar a uno que supiera del oficio, el resto era gente que era material bruto, y que debía de ajustarse su perfil, y luego de la formación ya nos encargábamos de dársela nosotros.”*

Eroski aprovecha esta tendencia e inicia su estrategia de expansión, como ya hemos analizado en el capítulo destinado al “Crecimiento”, para agrandar, restaurar y crear nuevos y modernos supermercados.

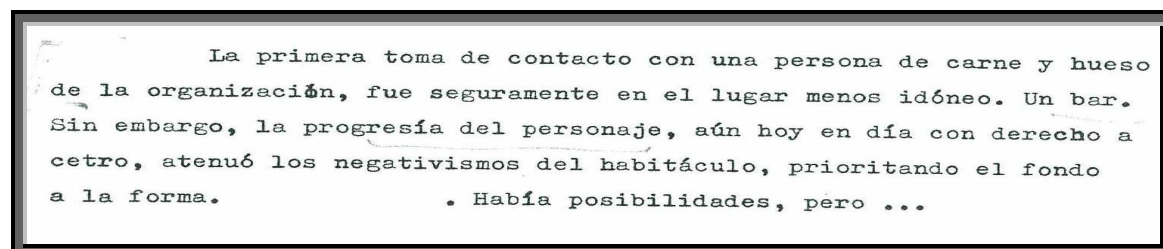
4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Porque no había formación externa. Y además si era maja, tenía muchos números para terminar en la charcutería de Bermeo.” (Hernando, 2009: 106).

A la pregunta del autor de esta tesis, qué se entiende por persona maja, Dacosta responde con la descripción de un perfil homogéneo de valores e ideología común que marca una frontera invisible, actitudinal entre quien lo posee y quienes no lo poseen: *“Yo creo que buscábamos gente que...desde luego no fuera rabuda¹⁴¹, es que es gente que tiene que trabajar con público. Tienes que encontrar pues eso, no que tenga talla 38, pero que tenga una aspecto amable, vamos que pueda tener una relación permanente de cara al público. Creo que esa sería la parte principal. Reconozco que en aquella época prevalecía, eso de “cómo piensas”. Y cómo piensas era en relación con la vida, con los valores, pero sobre todo tratábamos de incorporar gente, a la que después de un tiempo, pudiéramos decir, “tu eres cooperativista, esto es tuyo”. Entonces el cómo piensas, y sobre la vida qué opinión tienes, y sobre las cosas importantes de la vida, y entonces un poco vas conociendo a la persona más madura, (...). Porque después de todo no era qué has estudiado y qué notas has tenido sino cómo te desenvuelves en situaciones más o menos críticas y delicadas.” (Hernando, 2009:106).*

Las herramientas de selección eran muy primarias y algunos las recuerdan con cierto grado de ironía de lo básicas e insertadas que estaban en lo cotidiano:

Reprografía 29: Proceso de selección de candidatos.



La primera toma de contacto con una persona de carne y hueso de la organización, fue seguramente en el lugar menos idóneo. Un bar. Sin embargo, la progresía del personaje, aún hoy en día con derecho a cetro, atenuó los negativismos del habitáculo, prioritando el fondo a la forma. . Había posibilidades, pero ...

Fuente: Eroski Veinte Aniversario – (Informante 5, 1988: 16)

¹⁴¹ Dacosta de origen y ascendencia gallega utiliza el término “rabuda”. El Diccionario Enciclopédico Gallego Castellano define rabuda a “la persona de carácter áspero, agrio y desapacible” (Eladio Rodríguez González (1958-196, Diccionario enciclopédico gallego-castellano, Galaxia, Vigo). En esta misma línea se posiciona Cancelo al descartar a las personas antipáticas para trabajar en Eroski: *“Entonces no basta con ser simpático, hombre pero si es antipático, tampoco sirve. Una persona con cara avinagrada, ya tendrá sitios donde trabajar, desde luego conmigo no. Porque son personas que en vez de ir predicando el espíritu de concordia, de relación, de acuerdo, de colaboración, van predicando escápate que si te acercas a mí, te espino.” (Hernando, 2009:42).* El término espinar es una expresión castellana que la RAE define en su 3ª acepción como “herir, lastimar y ofender con palabras picantes.” RAE (1992: 897).

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

No se muy bien quien me seleccionó. No se si fue el Dtor. Social en una entrevista que mantuvimos por las calles de Eibar, si fué el Jefe de Personal, que no hacía más que preguntarme por mi actividad política o si me aprobaron en Lagun-aro. En el supuesto de que fueron estos últimos los que dieron el Vº Bº a mi ingreso me surgían otras dudas: ¿Sería debido a mi salud de hierro? ¿Por saber poner en su sitio las fichas de nominó? ¿Quizás haber descubierto muslos y alas de pollo en una marcha rara a las dos del mediodía?. De cualquier forma, el caso era que tenía un período de prueba de seis meses para entrar a formar parte de una empresa "que -- tiene tiendas y es una cooperativa".

Fuente: Eroski Veinte Aniversario – (Informante, 1988: 21)

Para la elección de los perfiles de la primera época se valoraba por encima de la profesionalidad que los candidatos tuvieran una predisposición a trabajar en un grupo cohesionado y que participaran en comunidad de pensamiento y obra. Dacosta lo explicaba de esta manera: *"Al inicio en los primeros años, creo que prevalecía también, no solo el currículum profesional, sino la capacidad de resistencia. También había otra. Había una comunidad con ese mundo ideológico, político, social, cultural, idiomático de la época. En fin, era eso, una comunidad, creo que eso era también un elemento importante. Que con el tiempo eso ha ido, creo que razonablemente, justamente, perdiendo importancia."* (Hernando 2009:110).

En el lenguaje común estaban acuñados los términos de "persona maja" o "nuestro estilo". El mismo declarante que reconocía esta manera de seleccionar del pasado, anotaba cambios a medida que pasaba el tiempo, incluyendo en el proceso de selección criterios más profesionales a costa, según su opinión, de que las relaciones personales queden afectadas y la semiosfera amplíe y diversifique su significación: *"Yo recuerdo antes cuando se seleccionaba, a las personas que entraban, digamos que el departamento de personal influía más, incidía más en la búsqueda del perfil psicosociológico de la persona. Ahora en la selección lo que buscamos es talento y exclusividad. Antes no, antes se buscaba más un perfil psicosociológico de la persona, que fuese voluntariosa, entre comillas. De perfil colectivista, hoy no se busca, yo recuerdo de ir a contratar un técnico muy cualificado, y (el jefe de personal) me lo paró. Yo buscaba un perfil técnico y la persona lo daba perfectamente. Y me dijo (el de personal: no, éste aquí no va a estar a gusto; y acertó. Ahora el perfil que buscamos es de más talento y habilidades específicas. Eso hace que ya no seamos tan iguales como antes, claro antes la gente era más, por decirlo de una manera simple, más maja, más de nuestro estilo local, ahora tenemos un estilo más urbano, más cosmopolita, más variado, y ese buen rollo que había antes, pues ahora es distinto. Eso afecta a las relaciones personales. En el personal técnico, e incluso operativo no se ha cambiado el concepto."* (2º Grupo de entrevistados – Informante 2, 2008:34).

La camaradería y las relaciones extralaborales fueron en los primeros momentos de la incorporación de nuevos miembros, herramientas de integración y construcción de la mentalidad colectiva: *"Cuando empezamos, que éramos mas jóvenes, cuando he dicho sobre el ambiente que había ganas de trabajar,*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

antes de las luchas internas, antes de todo esto. Yo recuerdo que me la pasaba muy bien yendo a trabajar, yo iba a trabajar súper a gusto. Incluso de las vacaciones iba antes de que finalizaran a trabajar. Porque nos lo pasábamos muy bien. Antes hacíamos cenas, lo pasábamos muy bien. Salíamos los viernes a la tarde, ancha es Castilla. De todo, daba igual. “Éramos una gran cuadrilla, que teníamos ganas de trabajar y que también nos gustaba divertirnos.” (2º Grupo de entrevistados – Informante 3, 2008:43). Dacosta admitía la importancia de las acciones extralaborales, aquellas que formaban parte de la vida cotidiana de las personas cuya finalidad era de tipo social a la hora de seleccionar a nuevos miembros: “Hay relaciones extralaborales, es que en realidad a las laborales se ha llegado por las extralaborales, te has conocido en otro rollo, en otras circunstancias, normalmente eran pues de acción social, o socio-política, no necesariamente de partido político, sino de hacer actividades para la comunidad, o de asociación. Esa es la que viene a trabajar contigo. Si te conoce entra.” (Hernando, 2009:104).

Markaide ratifica esta idea al describir su propio proceso de selección a la hora de destinarle a una cooperativa de Mondragón. El parentesco o la cercanía de ser conocido por alguien era una contribución adicional que garantizaba la incorporación de una persona con mentalidad parecida a la del grupo: *“En la entrevista de selección, el tribunal estaba formado por Ormaetxea y otros, y cuando me preguntaron, a ver descríbete un poco, y dije que mi padre viva en el caserío y era socio de LANA dijeron, tú vas a LANA”.* (Hernando 2009:181).

Para reforzar el propio territorio de la semiosfera se requiere que los límites marquen la frontera, la línea divisoria con el espacio alosemiótico. Ese espacio externo que se contrapone a la cultura existente, al orden establecido en su interior, que en el sentir de sus integrantes se opone al otro orden (al caos reinante) en el exterior como afirmaba Lotman: *“Puesto que la frontera es una parte indispensable de la semiosfera, esta última necesita de un entorno exterior “no organizado” y se lo construye en caso de ausencia de este. La cultura crea no sólo su propia organización interna, sino también su propio tipo de desorganización externa (...) La cultura construye su conciencia cuando construye un mundo exterior caótico, no cultural, bárbaro. Cuyo rasgo principal es la ausencia de lenguaje común con la cultura antigua. Las estructuras externas, dispuestas al otro lado de la frontera semiótica, son declaradas no-estructuras.”* (Lotman, 1996: 29)

En los programas de enculturización de las nuevas incorporaciones y de reciclaje interno se refuerza la idea de la frontera, de diferencia organizativa entre los modelos cooperativos y los modelos de empresas en régimen de S.A.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 24: Diferencias entre una sociedad cooperativa y una sociedad anónima

SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDAD ANÓNIMA
<p>La participación es igual para todos</p> <ul style="list-style-type: none"> – En capital – En la gestión – En la representación societaria • Se cumple la doble condición de socio y trabajador. • Los propios socios definen sus reglas • El interés individual está condicionado al interés colectivo. • Con la condición de socio se adquiere la condición de propietario. • Todos los socios trabajadores disponen de las mismas condiciones de seguridad y estabilidad en el empleo: Todos los socios tienen contratación indefinida estable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La condición de socio la da exclusivamente la aportación de capital. • Se es socio por ser accionista, no es necesario ser trabajador. • La representación societaria está ligada al número de acciones en que se participa. • El interés individual está relacionado con la inversión realizada, al margen de la gestión de la empresa. • Las condiciones de seguridad y estabilidad en el empleo, dependen de la arbitrariedad y decisión de los propietarios de la empresa: Los trabajadores no son socios.

Fuente: Elaboración propia. Documento: Argumentario de módulo societario, 2002: 29

El espacio semiótico de la semiosfera Eroski está constituido por esos elementos diferenciales que marcan la frontera con el espacio exterior, con los que no son cooperativa. La única manera de que el exterior se convierta en una semiosfera similar a Eroski será que la organización externa se transforme en una cooperativa, no sólo en la práctica operativa sino en el uso y la utilización de las condiciones jurídicas, es decir en todo su entramado sógnico; o dicho al revés en palabras de Lotman: *“la semiosfera es el espacio semiótico fuera del cual es imposible la existencia misma de la semiosis.”* (Op. Cit: 24)¹⁴².

Es la interacción de todos los elementos sógnicos la que les otorga su condición de miembros del espacio semiosférico de Eroski. Es la manera en que interaccionan signos como los comportamientos, las actitudes, las reglas, la organización interna, los símbolos, los rituales, la historia, los modelos productivos ... de Eroski la que construye su semiosfera: *“Lo que nos diferencia como trabajadores, no como personas, de cualquier otro tipo de organización es nuestra condición de socio. La pertenencia a una empresa cooperativa no lleva implícito un marchamo de personas especiales que portan en sus genes unos valores, creencias o tendencias colectivas, solidarias o participativas. En todo caso, es cada persona a través de sus vivencias quien va adquiriendo esos valores y la cooperativa quien actúa de facilitadora para su desarrollo: “El cooperativista no nace, se hace”. Ser portador de una valía profesional no es suficiente para adquirir la condición de socio. Adquirimos nuestra condición de socio cuando estamos dispuestos a asumir una serie de reglas, prácticas y cultura que ya están definidos de forma colectiva en el*

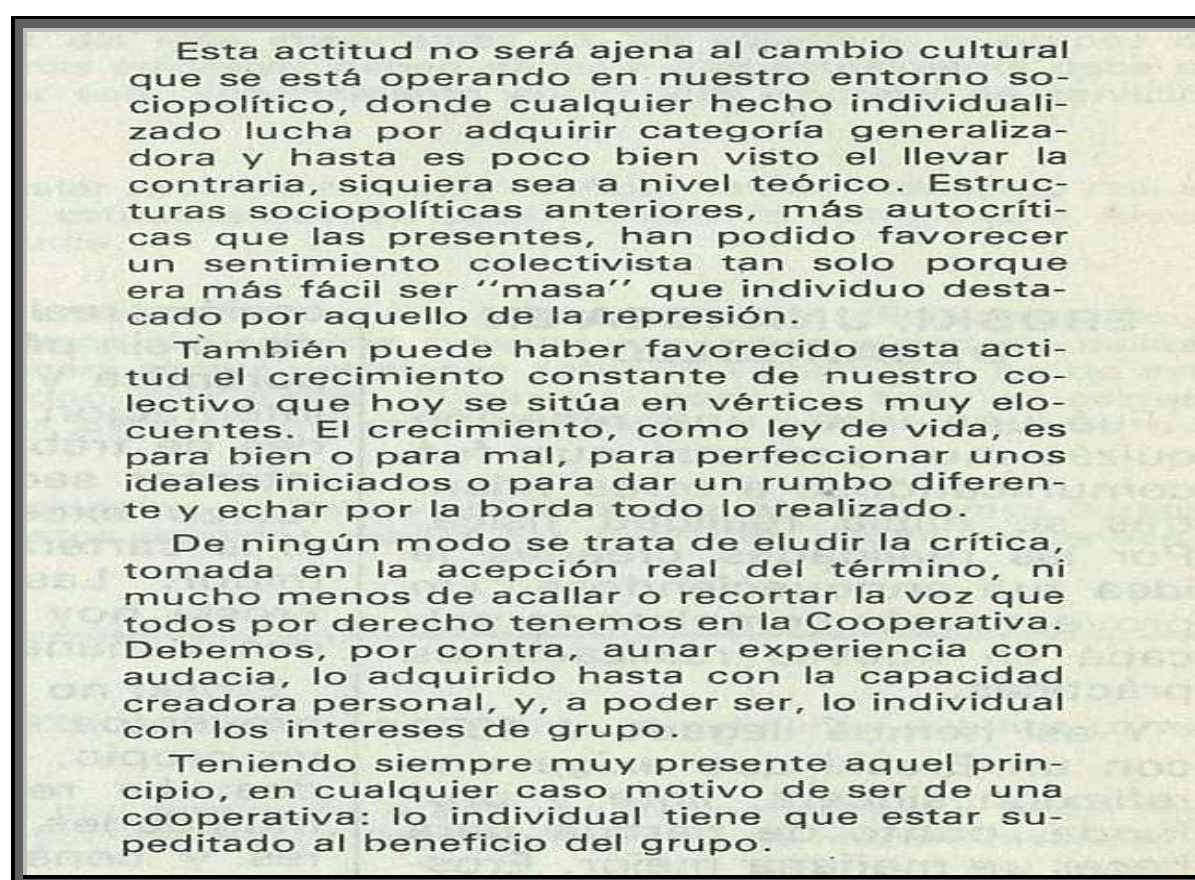
¹⁴² Esta afirmación la podremos observar al analizar el caso de GESPA en el punto siguiente (Cap. 4.2.1.2.), en el punto siguiente un modelo de organización que funciona igual que una cooperativa pero sin serlo. Los trabajadores de GESPA, no se consideran cooperativistas de hecho y de derecho, pero los socios de Eroski, S. Coop. tampoco consideran que sus compañeros son cooperativistas de facto, “uno de los nuestros”, aunque tengan órganos de representación y realicen eventos societarios parecidos.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

interior de la empresa y cuando somos admitidos por ese grupo. En este caso son los órganos rectores de la cooperativa quien lo aprueba. Este es el gran matiz que nos diferencia respecto a otros modelos de empresa: es el grupo, los miembros de la cooperativa, quienes determinan sus propias reglas y sus prácticas de actuación, sin necesidad de recurrir a elementos, condiciones y normativas externas. Son los órganos representativos quienes definen el marco de relación, las condiciones laborales, los estatutos, etc." (La cultura cooperativa: Elementos diferenciales de Eroski S. Coop, 2002: 29).

Se incide en primar lo colectivo, la acción del grupo en cooperación, frente al incremento de la tendencia a posturas y actitudes más individualistas fruto del crecimiento de la propia organización o de la influencia del entorno como señala la editorial de la revista interna Elkarlan (1979) a diez años del nacimiento de Eroski:

Reprografía 30: Lo colectivo frente a lo individual.



Fuente: Editorial de revista interna (Elkarlan, nº 2, 1979:1)

Markaide, durante su entrevista, realiza una intensa reflexión tratando de marcar las diferencias y semejanzas entre el modelo cooperativo y el modelo sociedad anónima a la hora de gestionar una empresa. En esta reflexión se pueden observar elementos de signicidad de uno y otro modelo que marcan unos límites invisibles que convierten a las dos semiosferas en espacios sígnicos claramente diferenciados. Según Markaide, existen grandes semejanzas entre los dos modelos, respecto a la manera de organizarse, de realizar la actividad, de manifestar actitudes y predisposición al trabajo, de orientarse al cliente o incluso en la manera de desarrollar las estrategias.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Opina que hay empresas mercantiles que superan en participación en la gestión y el trabajo en equipo a los modelos cooperativos pero hay dos cuestiones que son características de los modelos cooperativos: la manera equitativa de distribuirse los resultados, sean negativos o positivos y la forma de tomar decisiones y distribuirse el poder. Hablando de las sociedades anónimas dice: *“No hay literatura de gestión sobre esta materia que no hable de conseguir equipos altamente motivados, altamente efectivos, nadie de los que los escribe tiene experiencia, están pensando en cómo obtener el máximo. Teniendo muy claro que no están pensando en repartir la propiedad, ni la decisión, ni nada. Si es caso, un tipo de retribución va relacionado con un trabajo de equipo. La retribución es un ingrediente esencial y hace falta que la retribución también esté al servicio de la misma estrategia. Entonces todos esos, tendrán en algún sitio, en algún capítulo vendrá lo de la retribución al servicio de este proyecto, como incentivador. Pero nadie piensa allí, hombre esto convendría apoyarlo con una distribución de poder. Nadie yo no he leído ningún libro de estos que hable de que hay que repartir el poder.”* (Hernando, 2009: 218).

Markaide añade en su apuesta por el modelo cooperativo: *“Pero como modelo extraído de esas circunstancias concretas, las capacidades que tiene el modelo cooperativo son mucho mayores en ese sentido, que las capacidades de un modelo mercantil. Sobre todo porque estás hablando profundamente de compartir poder. No del poder lo tengo yo, y te doy lo que me interesa darte para que tú estés satisfecho y produzcas para mí, sino que compartes el poder y por lo tanto, a partir de eso compartes las decisiones, compartes los resultados de esas decisiones.”* (Hernando, 2009: 219)

La distribución de los resultados y la gestión colectiva del poder son dos características del modelo cooperativo que marcan la frontera ideológica y práctica con el modelo de sociedad mercantil y que se traduce no sólo en normativas y modelos jurídicos diferentes, sino en comportamientos, reacciones, debates, órganos de representación y tomas de decisiones internas, claramente diferenciadas. Markaide refiriéndose a la cooperativa afirma que *“la empresa tiene unas reglas que toda forma de organización debe respetar, y es que la empresa no está para un día, tiene que estar para el futuro, no está para uno mismo, tiene que estar para los que le sustituyan a uno, y eso quiere decir que hay algunas cosas que hay que saber gestionar, que se aprenden, que no vienen dadas y es que hay que ahorrar, que hay que tomar decisiones que significan futuro frente a presente,”* (Hernando, 2009: 219).

Markaide, por entonces Director General de GE, como si fuera una premonición, ponía un ejemplo sobre las dificultades y riesgos de tomar decisiones de manera colectiva en el modelo cooperativo, que a corto plazo y de forma reactiva se pueden tomar decisiones equivocadas, pero que la propia reflexión e inteligencia del colectivo lleva a tomar decisiones acertadas y de supervivencia colectiva: *“¿Riesgo? Yo creo que en la realidad haciendo las cosas medianamente bien, el riesgo no, porque los colectivos son inteligentes puede tener en momentos determinados el impulso, por ejemplo la crisis, o el impacto de una noticia, pero a la vista está, a medio plazo, el conjunto de las cooperativas de Mondragón, nos hemos enfrentado a todo tipo de crisis y hemos salido mejor que la media de las sociedades mercantiles, que no tienen riesgos de dispersión de poder. Vamos, el riesgo existe porque se pueden tomar malas decisiones. Y en la empresa tomar malas decisiones es crítico. Te echa el mercado, te deja fuera. Pero en la cultura nuestra, la cultura de interiorizar y reflexionar, quieres vivir para mañana y no para hoy. Bueno pues para mañana es no repartir todos los resultados (llevármolos a casa). Dejar tus reservas. Pero mira llevamos 40 años ahorrando los resultados, porque está en estatutos, si pero si alguien decide cambiar los estatutos*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

seguro que los socios también estarían en contra. Estoy seguro. Porque ahora los socios saben que es bueno para el futuro tener reservas. No solamente que sea una cuestión de que está en estatutos o que sea legal, creo que hay inteligencia acumulada sobre la empresa cooperativa.” (Hernando, 2009:219)¹⁴³.

Markaide incide en la importancia del flujo de la comunicación en los modelos cooperativos y desde su punto de vista es otra de las diferencias importantes con las sociedades mercantiles: *“Esto es algo que me sorprendió bastante en las cooperativas en comparación con las empresas no cooperativas. En las empresas no cooperativas no se comunica nada. Nada. Es algo que quienes (entre los socios) no han visto o trabajado en otras realidades no cooperativas probablemente no se darían cuenta. Y es que la gente, en la mayor parte de las sociedades mercantiles, no tiene ni idea de lo que pasa en su empresa. Se le comunica lo que le afecta a él individualmente, como regla general. Bueno, hace años que no tengo yo también contacto con las sociedades mercantiles, en fin, igual algo habrá cambiado.”* (Hernando, 2009: 220).

Igualmente y relacionado con la comunicación este Director General ponía énfasis en diferenciar los modos en que se toman las decisiones y el grado de participación de los integrantes de la sociedad. A diferencia de las sociedades mercantiles, que los tipos de propietarios o dueños están relacionados con la cantidad de inversión que hacen en la sociedad, en las cooperativas el tipo de socio propietario es único y su voto y capacidad de decisión es la misma en todos ellos: Tienen pocos dueños. Pues tienen un canal de comunicación con los empleados, y otro distinto con los dueños. No juntan los dos. Incluso cuando tienen un canal de comunicación con los dueños, ahí entra también dueños y dueños. *“Porque en las empresas mercantiles hay dueños de distinto tipo. Los dueños que tienen que ver con el consejo de administración, y con la toma de decisiones, y el resto de los accionistas que son una mayoría (invisible), pues nadie les conoce, nadie les tiene en cuenta. Si, se les convoca a la asamblea una vez al año y pueden coger el micrófono con la mano y decir algo, bla, bla, bla. Alguien les contesta y ya está, hasta ahí llegan. Se acabo”.* (Hernando, 2009:220). Este proceder en la toma de decisión colectiva del modelo cooperativo no se produce exclusivamente por el juego de votaciones entre mayorías y minorías o porque las reglas obligan a hacerlo de esa manera. Es la interacción de múltiples elementos sémicos en la semiosfera Eroski la que provoca estos resultados: el respeto a la decisión colectiva, la comunicación interna, la confianza en la jerarquía, los debates internos, la cercanía, la equidad retributiva, las múltiples reuniones informativas, etc.

¹⁴³ Estas declaraciones realizadas en el 2009 fueron corroboradas dos años después, como hemos visto en el la última parte del apartado 4.1.2.4 en la que se describe el proceso de toma de decisión colectivo a la hora de reducirse los salarios. Inicialmente en noviembre de 2012 el colectivo votó en contra de la decisión por un 68% y en febrero del 2013 tras un periodo de reflexión y comunicación aprobó la medida de recorte por un 79%.

Otra prueba más de la afirmación de Markaide es lo acertado de la medida de reducir del 40% al 20% el porcentaje de los beneficios asignados a los retornos de los socios y destinar esta cantidad a las Reservas para paliar futuras pérdidas fue aprobada en la AG de 2012 (Capa.4.1.2.4). El 3/5/2013 se ha propuesto recurrir a las reservas para afrontar las pérdidas de ESC del ejercicio 2012. Inicialmente existía una propuesta del CR de imputar una parte de las pérdidas a los retornos de los socios y otras a las reservas asignadas al efecto. Tras un debate interno y escuchando la opinión de los órganos sociales *“la Presidenta del Consejo Rector, hoy en el Consejo Social realizado, nos ha informado de que han decidido proponer a la Asamblea General del mes de junio, que la imputación de resultados de la cooperativa del ejercicio 2012 se realice con cargo a las reservas constituidas.”* (Circular interna a los socios sobre el uso de las reservas. Mayo de 2013).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.2.1.2. La Extensión del modelo cooperativo

La extensión del modelo cooperativo de Eroski es otro de los ejemplos en los que se puede observar el proceso de semiotización por el que elementos que ocupan un espacio alosemiótico que se sitúan en la frontera virtual de la semiosfera Eroski se incorporan a su interior formando parte inicialmente de la zona periférica y desplazándose hacia su interior con algunos de los componente sígnicos que propios de su espacio alosemiótico. En el apartado que sigue a continuación describimos como se desarrolla el proceso por el que la sociedad de Hipermercados EISA junto con ESC conforman una sociedad de segundo grado a la que denominan GESPA y la utilizan como herramienta de participación de los trabajadores por cuenta ajena a modo similar de cómo se hace en ESC. (Ref. Cap. 4.1.2.4)

- ***Antecedentes: Del “Programa de Integración Cultural” a la creación de Gespa¹⁴⁴***

Eroski S. Coop., en 1991 era una empresa con implantación en el País Vasco y Navarra en la que sus 2.500 trabajadores eran socios y propietarios. Su línea de actuación se sustentaba en tres referentes estatutarios: su vocación de orientación al cliente que provenía de su origen como cooperativa de consumidores, su arraigo territorial limitado a la zona vasca (incluido Navarra) en las que el euskera y el castellano eran definidas como sus lenguas cooficiales y su modelo empresarial de tipo cooperativo cuyo objeto social se definía por la creación de empleo y la satisfacción interna de sus socios (EESS, 1976).

Eroski sociedad cooperativa de finales de los 80 del S. XX se caracterizaba por ser una organización con rasgos de identidad comunes que conformaban un espacio semiótico diferenciado. Las características más significativas que se autodeclaraban en la propia organización eran:

- Homologación contractual de todos sus miembros. Todos los que trabajaban en Eroski eran socios de la cooperativa (80%), excepto los eventuales.
- Su fórmula cooperativa desarrollaba su actividad fundamentalmente en negocios de tamaño reducido (la mayoría eran supermercados locales), que permitían la cercanía y accesibilidad en las relaciones entre sus integrantes con escasas diferencias entre niveles profesionales, (la retribución entre los índices más bajos y los más altos eran de 1 a 3).
- La edad media de los socios no superaba los 32 años.
- Un declarado sentimiento de pertenencia a una empresa cuyos trabajadores eran socios y propietarios en un entorno laboral desfavorable, pero que para Eroski era rentable y repartía beneficios entre sus socios de forma individual y colectiva, con expectativas de futuro, y con valores que se identificaban con posturas progresistas del entorno social de aquella época: deseos de participación y ejercicio democrático, ansias de desarrollo profesional, pertenencia a una organización dinámica, moderna y antiautoritaria.

¹⁴⁴ Esta primera parte previa al Proyecto de Cooperativización por el que se crean las Cooperativas Mixtas está elaborado propio autor de esta tesis a partir de su participación en el diseño y ejecución del Programa de Integración Cultural en las sociedades que se fueron generando con la expansión de Eroski fuera del territorio cooperativo hasta la creación de GESPA. La información está recogida de los apuntes que el propio autor realizó durante el proceso y las posteriores entrevistas con algunos de sus protagonistas en el trabajo de campo de esta tesis.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- Una organización extendida por todo el territorio “vasco” y a la vez enraizada en el entorno social y cultural en el que operaba promocionando actividades culturales de ámbito local y propiciando con recursos, personas y políticas planes de educación consumerista y promoción de prácticas a favor del medioambiente. (Elementos diferenciales de la cultura Eroski, 2002).

Los rápidos y fuertes crecimientos del sector de la distribución en los años noventa del S. XX, basados en la concentración de empresas con vocación transnacional que provocaron la desaparición de muchas pequeñas empresas locales, ponía a Eroski sobre aviso, a pesar de estar considerada en aquella época como la primera empresa de distribución en el País Vasco y la octava del Estado. La salida fuera del ámbito vasco se planteó más como un mecanismo de defensa y supervivencia ante los ataques del exterior que como una estrategia de expansión y crecimiento. Canelo lo analizaba así: *“los competidores que antes habían sido nuestros elementos de contraste para la referencia externa, ahora eran empresas aun más potentes, de dimensión internacional y nosotros éramos lo que éramos, los primeros, crecíamos más que ellos, llenábamos cuotas de mercado, sí, pero en un espacio territorialmente reducido (...) en el País Vasco – Navarra.”* (Hernando, 2009: 71).

El ambicioso plan de expansión, como vimos en los capítulos 4.1.1.3 y 4.1.1.4 dio como resultado una empresa con implantación y presencia en el conjunto del territorio del Estado español en la que se llegó a quintuplicar su facturación o a multiplicar por nueve su plantilla en un periodo de diez años. Se creó un holding empresarial con realidades societarias y comerciales diferenciadas. Sin entrar a profundizar en las claves de este proceso de expansión destacaremos aquellas que más contribuyeron a la creación de Gespa:

- El arraigo entre los socios originarios de los valores cooperativos y su interés por trasladarlos a los centros de nueva creación fuera del ámbito territorial vasco.
- Una calculada política de alianzas con agentes económicos que provenían de la economía social: cajas de ahorros, otras cooperativas, la ONCE, etc.
- Una estrategia de diversificación en el modelo de expansión social basada en la implantación de los pequeños establecimientos cercanos al País Vasco en régimen de cooperativa y un plan de creación de nuevas estructuras societarias similares a las cooperativas en los establecimientos grandes y alejados (las futuras GESPAs).
- Un rápido y amplio crecimiento de la red de establecimientos comerciales que le permitieron estar presente en todo el territorio bien por crecimiento propio, por la compra de otras empresas menores o la alianza estratégica con otros grupos de la distribución española.

Con este mosaico empresarial y societario Eroski presentaba una amalgama de sensibilidades, identidades diferentes, inconexas en ocasiones, que era desconocida incluso para los propios miembros de la cooperativa. La incorporación de nuevos trabajadores a las empresas de Grupo Eroski se realizó de manera masiva y en muy pocos años. El primer objetivo, como se vio al analizar el apartado de la

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

expansión, era crecer¹⁴⁵. Ante los bajos resultados económicos de los hipermercados fuera del territorio vasco se decidió crear un equipo de cuatro personas de la cooperativa que recogiera información de lo que estaba sucediendo. Dos de estas personas provenían del área de personal y de recursos humanos, una del área de comercial y otra del campo de la formación empresarial¹⁴⁶.

De los primeros encuentros y reuniones con los equipos directivos, mandos y algunos operativos, se realizaron diferentes diagnósticos entre los componentes del grupo de integración y los diferentes directivos que visitaban de vez en cuando a los establecimientos no cooperativos. Entresacamos algunas de las opiniones y juicios de estos diagnósticos donde se puede comprobar la posición de “*Eroskicentrismo*”¹⁴⁷ de la primera fase de la expansión: sus cuadros directivos habían sido captados de empresas de la competencia. Markaide como Director General en la Zona Norte de España, la más cercana al territorio cooperativo marcaba diferencias en la manera de dirigir equipos entre las personas procedentes de la cooperativa y las no cooperativistas: *“Cuando fichábamos gerentes de otros sitios, esos eran un poco raros para nuestras formas de trabajar, sobre todo formas de trabajar con las personas. Hombre, en la región norte, yo tenía una enorme ventaja, y es que, todo el equipo del norte era gente de la cooperativa, y además ¡qué gente! Eran (...), cada uno de ellos, directores de operaciones en la región norte. En las otras regiones no ocurría tanto así. Y claro, había una tarea ya hecha en la región norte que en las otras había que hacer, que era el de empastar una cultura de trabajo (...) Eran además unas personas con una capacidad de trabajo, bueno las que conocemos, personas extraordinarias desde todos los puntos de vista (...) las personas por lo tanto, las más extrañas eran las que venían de fuera.”* (Hernando 2009, 188).

Markaide, como referente del núcleo central de la semiosfera Eroski, refleja en sus valoraciones esa mirada etnocéntrica sobre el otro como ocupante del espacio alosemiótico, de una zona en caos o fuera del orden sígnico establecido: *“La región Este y Centro se encuentran con menos soporte cultural de Eroski S. Coop. De hecho los centros se iban haciendo un poco sin amparo cultural de Eroski, S. Coop, un poco más sueltos desde el punto de vista cultural. ¿Cómo se organizaban? Pues formalmente como los centros de la región norte, y la cooperativa. Pero las prácticas de gestión y demás tenían menos formalidad, estaban menos atadas. Y los sustos de desviaciones o prácticas extrañas fueron bastantes frecuentes. Tanto en la región de Levante como en la región Centro-sur, había bastantes incidentes que hay que pensar que en buena medida se debían a eso, a que no tenían un sustrato cultural implantado. Formal sí, porque había un gerente, había jefes de área, jefes de sección, como en las empresas de donde*

¹⁴⁵ Por haberlo ya tratado anteriormente este tema no nos extenderemos en explicar el desarrollo desde el punto de vista comercial. Únicamente reseñaremos que en el momento en que se inició el Programa de Integración Sociocultural (1995), existían ya 7 hipermercados constituidos en sociedades anónimas independientes con gestión económica y social descentralizada y al margen de la cooperativa.

¹⁴⁶ Las personas de Eroski S. Coop que formaron parte de este primer grupo de integración fueron: José Manuel Muguruza del área de Operaciones, responsable de la actividad comercial, Jesús Miguel Euba del área de Recursos Humanos, responsable de los temas de personas, José Benito Ferreiro del área de personal y Gregorio Hernando García del área de formación, responsables de implantar las prácticas de gestión de equipos en los nuevos hipermercados

¹⁴⁷ Término creado por el propio autor de esta tesis en la que se pretende reflejar el punto de vista étic del observador externo de una realidad externa ajena a su idiosincrasia.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

procedían, pero cada uno traía su propio lenguaje. Todavía se hablaba de la “demarca” en vez de la “perdida desconocida”, como en ALCAMPO se decía demarca pues se hablaba de la demarca, se hablaban de cosas que ponían de manifiesto que allí había un corte cultural improvisado, que se carecía de un influjo cultural notable de Eroski S. Coop. Eso sí se veía. Y eso no desapareció hasta la creación del negocio de hipermercados, con un equipo de gestión empresarial y de gestión cultura única.” (Hernando 2009: 202).

Una de las primeras acciones del programa de integración, fue la creación de un Kit de ingreso en el que el primer cuadernillo era un pequeño diccionario de términos correspondientes a objetos, herramientas, documentos y procesos básicos de funcionamiento denominado.

Los equipos de las sociedades participadas tenían procedencias y experiencias empresariales variadas: la mayoría eran trabajadores de otras empresas del sector, otros provenían del paro y sin experiencia profesional o de otros trabajos. Ninguno de los trabajadores era originario de las cooperativas. Todos estaban contratados por cuenta ajena: *“los patronos eran unos vascos que se decían cooperativistas”¹⁴⁸*. Los trabajadores y directivos de estas sociedades, en un principio no hacían distinción entre la empresa en la que estaban ahora y cualquier otra del sector de la que provenían. Observaban y desarrollaban iguales prácticas de gestión con los mismos estilos de mando, sufrían la misma precariedad de empleo, la mayoría con contratos eventuales, desconocían los objetivos empresariales de la empresa y las intenciones de sus patronos de mantener o vender la empresa¹⁴⁹. etc.

Ambas semiosferas se percibían como contrarias, como ese espacio alosemiótico en el que reina el desorden y el caos, arrogándose a ellos mismo la organización, la previsibilidad y el orden. Lo cierto es que en las nuevas sociedades que se iban creando existían graves problemas organizativos y logísticos: escasos medios tecnológicos de gestión, descoordinación con la empresa matriz, tardanzas exageradas en el aprovisionamiento, ausencia de procesos estandarizados en la organización del trabajo, falta de manuales o directrices organizativas, etc. Dacosta describía esos primeros pasos en la expansión como momentos cargados de ingenuidad e improvisación: *“La percepción como la de salir de un ámbito mas reducido, salir a un territorio desconocido a la conquista de un territorio desconocido. Supongo que ahí hay una parte de ingenuidad, de ética, de torpeza, de desconocimiento, de cosas elementales, el listado de cosas que podemos hacer de aciertos, y de meteduras de pata, pues es largo. Sobre todo pagar precios, desconocer cosas elementales, que si hubiéramos tenido, si hubiera sido preparado, si hubiera sido trabajado con un plan previo pues no hubiéramos cometido algunos errores que son de manual, algunos son ¡tan elementales! Vamos, los ejemplos son crueles. El primer hipermercado que abrimos lo hicimos con un modelo de gestión pero que estaba sólo en el papel. Ósea era una carpeta donde estaban los procesos y procedimientos escritos por los colaboradores de la Dirección. Era mucha ingenuidad, por detrás había mucha ingenuidad. También era un momento de inicio, era una decisión estratégica buscada*

¹⁴⁸ Expresión habitualmente utilizada por los trabajadores de las sociedades mercantiles en las primeras entrevistas del proceso.

¹⁴⁹ Durante los primeros años, el autor de esta tesis escuchó con bastante frecuencia las dudas de los trabajadores de EISA sobre los destinos de la empresa. Fue preguntado varias veces “cuando nos vais a vender”. Según relataban algunos, en los tres años anteriores habían trabajado entre 4 a 6 empresas de distribución, por tener contratos eventuales, o porque la empresa en la que estaban contratados había sido comprada por otra.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

y querida, inevitable, y a la que le conducía todo lo que veníamos haciendo de atrás, y también las exigencias del exterior. Cometimos ciertas indecisiones, e improvisaciones.” (Hernando, 2009: 134).

Los diagnósticos que el primer grupo de trabajo trasladaban a la dirección de la cooperativa hablaban de un desánimo generalizado en las sociedades del Grupo, que se manifestaba en un clima social enrarecido, pesimismo entre los equipos directivos por los bajos resultados económicos, alta rotación en los equipos de mandos, ausencia de un estilo de dirección homogéneo en cada centro, que iba desde posturas firmemente autoritarias hasta el absoluto “dejar hacer” y de sentimientos huidizos y temerosos en los primeros encuentros con la plantilla. Los primeros directivos contratados del exterior habían convivido algunas semanas en la cooperativa para insuflarse de los valores y prácticas de gestión. Los jefes de RRHH habían hecho acopio de todos los documentos y materiales de formación cooperativos. Ante el cariz de lo observado se decidió que las cuatro personas anteriormente nombradas formaran un equipo de trabajo con intervención directa en esos centros. Su objetivo consistió en conseguir trasladar los valores y prácticas de gestión y actuación de Eroski S. Coop. al conjunto de los hipermercados de Erosmer.

El plan diseñado para realizar el Programa de Integración Sociocultural parecía sacado de un manual de estrategia empresarial. Se centralizaron las acciones y los procesos de carácter empresarial con la implantación de una única política comercial por negocios y se unificaron las medidas de tipo organizativo con la fusión de todas las sociedades de hipermercados en una única sociedad (Erosmer Ibérica, SA - EISA). Por otra parte, se homologaron algunas de las técnicas y herramientas en gestión de los recursos humanos que ya se aplicaban en la cooperativa, como: la dirección de reuniones, las técnicas de la comunicación o el modelo de entrevista de evaluación. Este paso de ordenación y homogeneización en una sola estructura, que desde la cooperativa se le denominaba “el Grupo”, como si se tratara de una realidad diferente, otra semiosfera, otra “cultura”, fue una decisión consciente y planificada. Markaide se refería a ella como *“la última etapa antes de constituir el negocio de Hipermercados, antes de que Eroski se fundiera con el resto, el Grupo empezó a estandarizar cosas, y a estandarizarlas de manera distinta a Eroski S. Coop. Porque no solamente se hablaba del Grupo sino que en el Grupo para muchas cosas no se tenía en cuenta a Eroski S. Coop, y eso era un problema porque dispersábamos energía y montábamos un castillo al lado del otro. Y luego había que juntar los dos castillos, y todavía estamos pagando esa factura.”* (Hernando, 2009: 202).

Las primeras medidas que se pusieron en marcha fueron de tipo empresarial:

- La concentración de todas las sociedades anónimas en una sola mejoró la administración de la sociedad resultante: Se incorporaron sistemas tecnológicos interconectados en un único modelo de gestión, integrado en el modelo GISAE de Eroski S. Coop., que eliminó los precarios y burocráticos sistemas de gestión manual.
- La centralización de los procesos organizativos supuso una mejora sustancial en los resultados comerciales y en la generalización de prácticas y métodos de trabajo: se eliminaron errores en el aprovisionamiento de los centros, se sistematizaron y elaboraron manuales de procesos de trabajo y se mejoraron los ratios de rentabilidad y productividades empresariales.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La implantación de medidas de tipo social y cultural fue más lenta y supusieron cambios en la estructura societaria de Erosmer y modificaciones sustanciales en el campo de las relaciones, los estilos de mando y la concepción del modelo de empresa. Estas medidas se implantaron en cuatro fases:

- 1) Se trasladaron las herramientas para la gestión del liderazgo a los mandos inspiradas en los valores cooperativos. Entre ellas se encontraban: *“técnicas de resolución de problemas, técnicas de planificación, técnicas de valoración profesional y de comunicación con los equipos”*.
- 2) Se transmitieron al conjunto de los trabajadores las líneas generales del plan estratégico del Grupo Eroski con el objeto de trasladar la idea de un futuro compartido.
- 3) Se implantó una política de contratación de personas semejante a la de la cooperativa, ampliando el nº de contrataciones indefinidas.
- 4) Se propuso un modelo societario semejante al cooperativo donde sus socios compartieran la propiedad, participaran de la gestión y configurasen un modelo societario en el que todos tuvieran derecho a estar representados.

La implantación rápida e impositiva de medidas de tipo económico y organizativo en estas sociedades, supuso un replanteamiento en la concepción del modelo empresarial que tuvo fuertes e importantes consecuencias y cambios en el conjunto del Grupo y en concreto en la propia cooperativa:

- Se trasladaron las prácticas y herramientas de gestión implantadas en Erosmer a la cooperativa. Se homologaron manuales de procedimientos de trabajo en las secciones, se empezaron a tomar decisiones en las direcciones ejecutivas de los negocios de manera más rápida. Se crearon comités o líneas de trabajo entre las mismas secciones de los negocios de diferentes sociedades. Esta manera de actuar supuso un fuerte revulsivo entre los socios de la cooperativa que estaban habituados a una gestión más basada en el voluntarismo, la lentitud y debate entre todos sus órganos.
- Se agruparon todos los hipermercados de ESC y de la sociedad anónima EISA en una única unidad de negocio priorizando los criterios económicos sobre los societarios.
- Se realizaron acciones de intercambios y proyectos comunes que tenían incidencia en el conjunto de los negocios.

Estas medidas de tipo social junto a las medidas de tipo empresarial dieron como resultado una empresa en régimen de sociedad anónima en la que la mayoría de sus miembros constituyeron junto a los socios cooperativistas una sociedad instrumental que formal y estatutariamente se asemejó a Eroski S. Coop., y cuyas prácticas de gestión, valores y órganos de representación eran casi idénticas en ambas empresas. A esta sociedad instrumental se le llamó GESPA¹⁵⁰. Pero a pesar de las medidas implantadas de tipo social y las de tipo empresarial de la creación de GESPA y su integración en los órganos de gobierno, primero como invitados en CECOSA y posteriormente como miembros natos, en el Grupo Eroski se observa la existencia de dos comunidades de trabajadores diferenciadas y que ocupan su espacio semiosférico en posiciones de “núcleo y periferia” al modo en que lo expresaba Lotman: los socios de la cooperativa como habitantes del “centro” de la semiosfera y los trabajadores de GESPA como “extraños” que ocupan las

¹⁵⁰ El proceso de creación de GESPA fue tratado en el apartado 4.1.2.3. de esta tesis.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

zonas periféricas, ejerciendo de frontera o límite virtual entre la semiosfera Eroski y el espacio alosemiótico ocupado por los trabajadores eventuales primero y por los competidores de otros negocios después.

Las cautelas iniciales de no incorporales como socios de ESC, argumentando razones de dificultades económicas y jurídicas, eran la reacción de temor al encuentro con el otro, que era portador de otros elementos sígnicos, que desde dentro de la cooperativa se juzgaban como extraños y ajenos a la particular semiosis cooperativa. El temor al desconocido condicionaba la estrategia de expansión. Lo observado en el otro producía un impacto que invadía de dudas el interior de la cooperativa. La dirección de Eroski era consciente de esa realidad de temor y de dudas. Markaide lo expresaba en la entrevista afirmando: *“había que hacer ese debate, sobre si lo que está fuera del ámbito de la cooperativa tiene que ver con Eroski S. Coop, o en realidad son sociedades de otro pelo. El hecho de salir del ámbito de Euskal Herria, también fue un paso en el sentido de permeabilizar más lo que la cooperativa era, y lo que era el Grupo entonces. Creo que eso facilitó que los hipermercados de la cooperativa, y los hipermercados del Grupo pasaran a gestionarse de forma unificada (...). Pero para hacer la mixtura del negocio hipermercados de la cooperativa y de fuera, hacía falta tener resuelto, o al menos, que no generara un debate especial sobre la cooperativa y lo que tiene que ver con las cosas de fuera de Euskal Herria. Porque una cosa es la situación financiera y otra cosa es la integración de la gestión.”* (Hernando, 2009: 203).

Lo que parecía un simple traspaso de valores y prácticas de comportamiento de un grupo dominante fuertemente cohesionado sobre un cuerpo indefinido de retazos identitarios se convirtió en una experiencia de intercambio y mestizaje donde el gran beneficiado, aunque parezca un tópico decirlo fue el propio Grupo Eroski en su conjunto¹⁵¹.

¿Quién se integró en qué? ¿Quién ha cambiado más en ese proceso, la empresa originaria o las empresas que se adhirieron al proyecto de expansión de Eroski? ¿Cómo valora cada socio en sus empresas el proceso de integración? ¿Cuál fue el papel de los socios cooperativistas en la integración? ¿Si volvieran a realizar el proceso de integración lo ejecutarían igual?. Estas y otras preguntas son las que me han brotado una vez finalizado el Programa de Integración y tras la oportunidad que me ha brindado el participar en las reflexiones y estudios sobre Multiculturalidad.

La primera consideración a tener en cuenta a la hora de reflexionar como se produjo el proceso de integración cultural es la clarificación de este concepto, que fruto del desconocimiento, la ignorancia o la interpretación interesada de los diseñadores del plan, éste se presentaba como la integración de una cultura en otra, pero el objetivo que se pretendía y tal como se fue ejecutando era más una implantación (“imposición de una cultura dominante” en este caso), de valores, normas, prácticas sobre todos aquellos que iban a formar parte de la empresa.

¹⁵¹ Lo que se narra a continuación en sombreado es la descripción en primera persona de una parte del Programa de Integración Sociocultural escrita en 2000 por el autor de esta tesis Gregorio Hernando García. En este documento se narra la experiencia personal de aquel encuentro con personas que trabajaban en otros modelos empresariales, se reflejan los propios prejuicios y contradicciones del autor, así como los descubrimientos al topar con “el habitante de otra semiosfera”, se nombran algunos de los procesos de semiotización para incorporar a extraños a la semiosfera dominante, se observan intercambios sígnicos entre núcleo y periferia generando el dinamismo de la propia semiosfera Eroski. Estos apuntes forman parte de un trabajo presentado por este autor en la asignatura de Multiculturalidad del Ciclo de Antropología de la Universidad de Deusto (2000).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

No se trataba del encuentro de dos culturas definidas en las que se buscaba una integración por procesos de asimilación, adaptación o sumisión de una cultura frente a otra. Los primeros sorprendidos fuimos los implantadores del modelo. Esperábamos encontrarnos con otra cultura empresarial compacta, cohesionada, y con sus rasgos bien definidos, y topamos con un “amasijo caótico, difuso y en ocasiones enfrentados restos de culturas, que apenas se habían relacionado entre ellas”.¹⁵²

Los agentes y promotores del cambio estábamos preparados para abordar un encuentro frente al otro “como colectivo” diferente, pero no frente a una variada gama de “otros como individuos”. Con el paso del tiempo he comprendido la importancia de este matiz, efectivamente es el choque entre dos modelos de vivir, pensar e interpretar, uno colectivista y otro individualista¹⁵³.

A trazo grueso, admitiendo todo tipo de matices, se puede afirmar que la característica fundamental que define este proceso de integración es el choque de dos modelos organizativos de entender la empresa que evidencian el encuentro de una mentalidad colectiva, que forman un continente, con una mentalidad individualista, compuesta por islotes que configuran un archipiélago.

Tabla 25: Diferencias entre un modelo colectivista y uno modelo individualista

MODELO COLECTIVISTA	MODELO INDIVIDUALISTA
Fuerte cohesión intragrupal. Una sola y homogénea cultura: la cooperativa	Grupos independientes, escasamente intrarrelacionados: los individuos
Resolución de los problemas por vía interna, por consenso, evitando el conflicto.	Resolución de los problemas por vía individual o delegando al exterior: vía sindical
Valores colectivos, socializados, interiorizados, esencializados, no discutidos y ejemplarizantes para el grupo.	Valores personales, aprendidos, adquiridos por la experiencia, rentabilizados individualmente.
Concepto de autoridad diluido en el grupo, no carismático, asignado por el grupo, cercano y accesible.	Autoridad claramente definida. Conquistada o adquirida por méritos, poco accesible.
Concepto de propiedad colectiva: todo es de todos, sin reparto individualizado.	Concepto de propiedad fruto del esfuerzo individual y los logros conseguidos.
Comunicación informal, de transmisión oral, fundamentadas en el contrato psicológico	Comunicación formal, normativista y reglamentada por relación contractual
Trato directo, cercano, basado en la confianza mutua, tratamiento de “tu”.	Trato distante, protocolizado, institucionalizado. Tratamiento del “Vd”.
Gestión colectivizada, basada en el esfuerzo mutuo, comunitariamente socializado y voluntarista.	Gestión individualizada, basada en el rigor de los datos y su control individual.

Fuente: Elaboración propia (2000)

¹⁵² Visión caótica de quien ocupa el espacio alosemiótico, frente al orden del habitante de la semiosfera, que enjuicia y piensa al otro como extraño, no racional, carente de una cultura formal, cohesionada.

¹⁵³ “Colectivista” e “individualista” son dos términos usados por el autor en aquel momento dotándoles de su sentido más simple y convencional para tratar de reflejar el significado de dos formas opuestas de percibir y entender la realidad. La primera tomando como centralidad al grupo, al colectivo y la segunda al individuo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Como modelo colectivista estábamos convencidos de la eficacia y bondad de nuestra cultura sobre lo que considerábamos una ausencia cultural, y no teníamos ningún complejo en aparecer como “benefactores”, o impulsores de un orden corporativo frente al caos organizativo. Nuestros éxitos económicos en el País Vasco, la duración y resistencia de nuestro modelo, la ausencia de conflictos significativos internamente, el reconocimiento social en nuestro entorno eran los mejores ingredientes para pensarnos como “los mejores”, los más auténticos, diferentes y capacitados en el sector de la distribución. El etnocentrismo empresarial no estaba a las puertas de nuestra fortaleza, sino en los más íntimos habitáculos de nuestras casas, en nuestra propia mente.

Y no fuimos conscientes hasta topar, no con el otro como fortaleza o colectivo, sino frente al otro(s), como individuo(s), para nosotros eran desmodelados, y sin embargo pertenecientes a un modelo policéntrico e individualista. La percepción de los otros hacia nosotros, una vez transcurrido el tiempo y conseguido cierto grado de integración, era la de invasores con un cuerpo compacto, con un discurso extraño, oscurantista, , que hablábamos de valores, moral, participación, intereses colectivos, etc.

Partíamos de la sana y comedida voluntad de trasladar el modelo con actitudes y prácticas de gestión características de nuestra cultura: Dinámicas de grupos para fomentar la participación y comunicación entre ellos y con nosotros, gestos de accesibilidad, ausencia de medidas coactivas, etc. Entre los que trasladábamos el modelo cultural existía una predisposición ingenua a estar abiertos para aprender, pero el primer panorama (de malos resultados empresariales) que se nos presentaba, reforzaba más nuestros planteamientos y en nuestro interior teníamos grandes dudas que de una empresa que tiene dificultades económicas, que no tiene un modelo compacto como el nuestro y con escasa proyección en su entorno, difícilmente nos enseñaría algo mejor. Nuestro etnocentrismo nos volvía a traicionar. Nuestro original etnocentrismo nos hizo creer que las ventajas del modelo colectivista se impondrían de forma natural, por buenas, sin trabas, más aún, que estarían deseosos de que llegaran cuanto antes. Pero la realidad no fue tan sencilla. Lo que se pronosticaba como un paseo triunfal tuvo sus tropiezos:

- Pensamos que nuestro modelo colectivista iba a ser admirado y deseado de manera natural, por sus eficaces resultados y por el arropo del individuo dentro del grupo. Sin embargo, éramos percibidos como amenaza de un grupo “vasco”, desconocido, con formas de gestionar y mensajes muy diferentes a los escuchados hasta ahora.*
- Desconocíamos lo que había más allá de nuestras fronteras: el 80% de los componentes de la cooperativa no había trabajado fuera del modelo colectivista y todos lo habían hecho en el ámbito del País Vasco. Nos costó asimilar que podían existir otras formas de relación intragrupo diferentes al modelo colectivista. Nuestros compañeros de la cooperativa nos preguntaban si en el modelo individualista (Erosmer) trabajaban con la misma implicación que en la cooperativa.*
- El modelo cooperativo estaba fuertemente marcado por sus orígenes. La influencia de sus fundadores de profundas raíces religiosas había contribuido a tamizar el campo de los valores con un barniz moralizante, identificando lo colectivo como bueno, igualitario y justo, frente a lo individual como injusto,*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

egoísta y pernicioso. Nuestros primeros contactos estaban cargados de mensajes con moralina, que provocaban, bien rechazo en los más escépticos, o idealización de la cooperativa en los más creyentes.

Transcurrido el tiempo, la experiencia y la reflexión personal creo que han hecho mella en mi etnocentrismo inicial, no tanto como para eliminarlo, pero sí como para replanteármelo permanentemente.

El proceso de integración fue liderado, impulsado y desarrollado desde la cúpula de la organización. La designación de un grupo de pronta intervención dejó al margen al resto del colectivo acrecentando la distancia interna entre nosotros, la cooperativa, y ellos, el Grupo, que no representaban la globalidad de la empresa sino algo ajeno. Los resultados del Grupo no formaban parte de sus resultados cooperativos, su expresión habitual era: “¿qué pasa con los del grupo, como van?”¹⁵⁴

La cultura de la cooperativa cerrada y homogénea no estaba acostumbrada ni educada a salir al exterior. Nadie quería abandonar su territorio, su marco de actuación, su pueblo, incluso en el interior del País Vasco. La movilidad geográfica era mínima. El puesto de trabajo estaba asociado a su lugar de residencia.

La retroinformación de lo que ocurría en “El Grupo” era escasa y sesgada, no solo referida al ámbito económico, sino a las características del propio Programa, al ritmo de integración, a los logros o fracasos de gestión, al uso de nuevas herramientas etc. Durante estos tres años dos empresas de un mismo Grupo, que desarrollaban su actividad en el mismo sector, con prácticas y valores que iban acercándose caminaron de forma paralela sin apenas puntos de encuentro.

Los que participamos en el Programa estuvimos durante tres años trasladando valores y prácticas a la empresa de Erosmer pero a la vez asimilando otros valores, experimentando nuevas fórmulas y mejorando aspectos que en la cooperativa no éramos capaces de aplicar.

- Descubrimos que existían otros modelos de empresa tan eficaces o más que el nuestro. Nuestros competidores más directos pertenecientes al modelo individualista obtenían mejores resultados económicos que los nuestros.
- Nos replanteamos el concepto de competitividad, despojándole de tintes moralistas. La competitividad no es insana, combate el apoltronamiento y la vanidad.
- Corroboramos que los modelos individualistas son menos participativos en las tomas de decisiones, pero más rápidos en alcanzar las soluciones, reaccionan con mayor agilidad y con más eficacia frente a las contingencias.
- Nos percatamos que el control, el rigor de los datos y la medición individual son herramientas eficaces para realizar diagnósticos más certeros de la situación en general e individualmente. Las ineficacias no quedan amparadas en lo colectivo.
- Comprobamos que en el modelo individualista se es más receptivo a la implantación de cambios o nuevas herramientas. El permanente espíritu de supervivencia en un mercado tan agresivo, competitivo y

¹⁵⁴ Pregunta habitual y extendida en la cooperativa que solían hacer a las personas que trabajábamos en el Programa de Integración Cultural, cada vez que llegábamos a las oficinas centrales de Elorrio. En una ocasión esta misma pregunta fue realizada por un miembro del Consejo de Dirección de la Cooperativa, añadiendo la frase “¡a ver cuando ganáis dinero!”.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

cambiante les hace priorizar otras necesidades. Acostumbrados a modelos de gestión más direccionados con tintes más autoritarios favorece también esta rapidez de adaptación.

Considero que aunque se produzca una asimilación total de una cultura sobre otra, siempre se originan, cambios, influencias profundas en la cultura dominante que les provoca crisis de identidad y reformulación de sus sistemas, organizativos y morales, que pueden parecer imperceptibles, pero que el tiempo los saca a la luz. Esta crisis se manifiesta en desconciertos, desorientaciones, malestares internos, luchas intestinas, cambios de organigramas, abandonos, etc.

En el año 1998 se provocó un importante cambio organizativo en todo el Grupo Eroski, con fuertes repercusiones en la cultura cooperativa. La incorporación en el Grupo Eroski de múltiples empresas que respondían a modelos diferentes y mezclados dificultaba la gestión organizativa interna, social y económica. Se inició un nuevo proceso que cambió la estructura de funcionamiento del Grupo que se organizaba por sociedades por un modelo con un corte más empresarial cuyo referente fueron los Negocios. No se trataba tanto de eliminar jurídicamente a las empresas y convertirlas en una sola, sino de organizarlas como negocios diferenciados, supermercados, hipermercados, servicios..., pero con un modelo de gestión social, unos valores, una orientación al cliente y unas prácticas de gestión con los equipos, comunes.

En este esquema llegó el momento del encuentro entre los hipermercados de la cooperativa, del modelo colectivista y los hipermercados de Erosmer, del modelo “teóricamente individualista”. Hasta la fecha el único nexo de unión se producía a través de los intermediarios o agentes del proceso de integración. El grupo que participamos en la integración de Erosmer nos encargamos de nuevo de provocar ese encuentro. La realidad se invertía. Nuevas herramientas de gestión, nuevas aplicaciones informáticas, planes comerciales, ritmos de implantación aparecían en la cooperativa, importados de los hipermercados de Erosmer: el rigor en los sistemas de medición, la rapidez en la toma de decisiones, la priorización de la eficacia sobre la voluntariedad en la acción, la subordinación de las prácticas participativas a la ejecutividad, la complejidad y sofisticación de las nuevas herramientas de gestión, la adaptación a procesos de trabajo estandarizados y reglamentados, la objetivación y manualización de los procesos y tareas, ponían en crisis un sistema que se basaba en la fuerza del colectivo y la voluntariedad como herramientas claves, pero escondían graves lagunas de ineficacia.

La historia se repetía ahora, pero a la inversa. Las nuevas técnicas de gestión, las personas que las implantaban y el modelo de gestión que se proponía eran percibidos como una amenaza en la cooperativa. Un ellos frente a un nosotros. Los estereotipos volvían a salir a flote. La frase más escuchada era: “esto ya no es lo mismo, estamos perdiendo nuestra identidad cooperativa”.¹⁵⁵

¹⁵⁵ El proceso de semiotización se invertía. La influencia se dirigía ahora de la periferia hacia el centro y las reacciones eran las mismas. Sirva como ejemplo: en Erosmer se elaboraron manuales de implantación de las secciones. Cuando todos los hipermercados se agruparon en una única Dirección, los manuales procedentes de Erosmer no pudieron ser utilizados en la cooperativa y debieron elaborarse unos nuevos manuales con profesionales de la cooperativa para no levantar suspicacias, aunque los contenidos fueran los mismos. El autor de esta tesis dirigió la elaboración de dichos manuales.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La finalización de aquel Programa de Integración Sociocultural coincidió con la puesta en marcha de una serie de medidas ya definidas en los planes estratégicos que incidieron indistintamente en los dos modelos socioempresariales:

- Se redefinió la misión y valores del Grupo Eroski con una redacción de mínimos, asumible por todas las empresas.
- Se configuró en Erosmer un modelo societario similar al de la cooperativa con órganos de representación y participación económica semejantes, la conocida GESPA.
- Se organizaron cursos de inserción para los socios más antiguos de la cooperativa para reflexionar conjuntamente sobre lo que estábamos construyendo.
- Se realizaron intercambios profesionales y formativos entre los hipermercados de la cooperativa y de Erosmer.
- Se creó una única dirección profesional y societaria que marcaba las políticas de gestión y dirección.

Fuente: Elaboración propia, basada en la experiencia personal como agente del Programa de Integración Cultural (1994-1997).

La primera GESPA se creó en 1997. Dacosta rememora aquella época, ratificando esa visión semiosférica que produce el encuentro de dos sistemas sígnicos diferentes: *“Por mucho que me empeñara aquello era un espacio como de “extramuros”, pues era como la ciudadela, y luego lo que estaba fuera de la ciudadela, que era el espacio hostil, el de los bárbaros, aquello estaba fuera. Vamos extramuros. Y ahora el Grupo somos todos. Pero de esa consideración extramuros a ahora que todos somos una cosa..., bueno todavía sigue habiendo gente que visualiza a las sociedades participadas como una parte fuera del Grupo”*. (Hernando, 2009: 134).

Y al igual que el autor de esta tesis confirma las ventajas y bondades del encuentro e intercambio sígnico entre dos sistemas semióticos diferentes, observando que en el fondo no son tan diferentes sino lo que distingue a uno de otro es la manera de interpretarse, Dacosta, refiriéndose a la salida de Eroski de Euskal Herria afirmaba: *“nos ha hecho mejores, más ricos, más universales, más tolerantes, más respetuosos, más comprensivos, menos egocéntricos, vamos no tiene más que ventajas. El descubrir que en Ciudad Real también debe haber cooperativistas, echa abajo un montón de tópicos injustos. Mal que bien se sostiene. Pero tópicos injustos como que decir estos en el fondo, hay una valoración de superioridad, aunque no se confiese, que cuando vas a otro sitio, en Astorga, tenemos cooperativistas de más ley seguramente que en otros sitios en los que supuestamente el cooperativismo lleva mas años, por no decir, vamos le dan tres vueltas.”* (Hernando, 2009: 144).

Desde 1997, primero los hipermercados de EISA, posteriormente Forum y la sociedad de supermercados CENCO, desarrollaron su experiencia precooperativa con GESPA. A partir de 2006 se iniciaba un proceso de reflexión interno para estudiar la propuesta de que las sociedades constituidas en GESPA dieran el paso hacia la cooperativización. Markaide rememoraba parte de este proceso y se remontaba a los años noventa del siglo pasado durante la reflexión de un Plan Estratégico. Ya entonces se hablaba de la necesidad de hacer a todos los trabajadores del Grupo cooperativistas, por propia supervivencia:

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

“Recuerdo algún papelote escrito por aquellas fechas de 1990 sobre cómo visualizábamos el Grupo en unos años. Estábamos evaluando un plan estratégico, me tocó a mí desarrollar la parte de las personas, y lo que decía era, mi manera de verlo, era que finalmente todos los que trabajábamos en el Grupo teníamos que ser socios. Porque si no salíamos de las fronteras de Euskal Herria, se podía poner en riesgo el futuro de Eroski como cooperativa.” (Hernando, 2009: 187).

GESPA era la prueba necesaria que justificaba e impulsaba la creación del futuro Grupo Cooperativo. Dacosta describía el papel central de GESPA a la hora de proponer la extensión de cooperativismo al resto de las sociedades participadas del “Grupo”, poniendo en marcha el Proyecto de Cooperativización¹⁵⁶. “GESPA en estos años creo que nos ha aportado algo valioso y no enfatizo artificialmente, creo que nos ha dado confianza en nuestro modelo, en nuestro modelo de cooperativa, más personas han contribuido, pero el hecho de que esto sea algo que a otra gente más lejana que no está en el valle de Mondragón, se lo cuentas y hay ahí por debajo sustrato ideológico de pensamiento profundo que la gente conecta con él, es algo que dices: estábamos de moda sin saberlo ¿no?. Eh, a ver, hay cooperativistas en La Bañeza que tienen un modelo legal de dar valor, seguramente se puede dar en no sé qué sitio, que no voy a decir, del País Vasco. Si a la gente la tratas bien, la gente maja, responde bien. La gente con el colmillo retorcido funciona mal aquí y con otro sistema, ¿no? Y siendo un poco más concreto, estos años con GESPA nos ha permitido descubrir que había una fase posterior que de no haber pasado GESPA no la hubiéramos visto. Ósea, ellos (los de GESPA) no se hubieran atrevido a ir directamente a una cooperativa mixta y nosotros no nos hubiéramos atrevido a pedirles que se hicieran cooperativistas. Porque era un desconocimiento y había el riesgo, el salto que había que dar era un salto difícil de dar para nosotros, y difícil de dar para ellos. Yo estoy convencido que si no existe GESPA y no existe la experiencia digamos, provechosa y gratificante de GESPA, no nos hubiéramos atrevido a hacer eso. Hubiéramos seguido, teniendo la incoherencia y no sé cómo la hubiéramos mantenido, dialécticamente, pero no lo hicimos así.” (Hernando, 2009, 149).

¹⁵⁶ En el Capítulo 4.1.2.4 de esta tesis hay un desarrollo más extenso del Proyecto de Cooperativización, desde su inicio en 2006 hasta la aprobación de las cooperativas mixtas en enero de 2009 y las últimas decisiones aprobadas en 2012.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.2.1.3. El modelo de valoración como clasificador de la irregularidad interna

La segunda característica de la semiosfera, según define Lotman es su propia irregularidad semiótica. No es un espacio, cerrado y estático en el que la suma de sus partes conforman un todo homogéneo. “*La división de núcleo y periferia es una ley de la organización interna de la semiosfera*” nos dirá Lotman (1979: 31). El dinamismo de la semiosfera Eroski en este caso se producirá como consecuencia de los movimientos de la periferia hacia el núcleo y del núcleo a la periferia. El núcleo en la concepción lotmaniana está ocupado por los sistemas semióticos dominantes, los que representan la institucionalización, las normas las reglas, aquellos textos más formalizados y estructurados. La periferia, integrada en la semiosfera, está compuesta por estructuras semióticas no tan cerradas, menos estructuradas e incluso textos aislados que se van conformando y acercándose hacia el núcleo influyendo, empujando e incluso desplazando el núcleo hacia la periferia¹⁵⁷. Estos movimientos pueden producirse de manera gradual o explosiva.

Núcleo y periferia, como en el caso de los límites y la frontera no corresponden a un espacio físico concreto, son abstracciones, posicionamientos de tipo ideológico, organizativo, jerárquico o de otra índole que representan visiones, actitudes, comportamientos que forman parte del sistema dialógico de la semiosfera. Posicionamientos del núcleo semiosférico de Eroski son las oficinas centrales, lo que en un principio se le conocía por el nombre de “la Central” y en la actualidad por “la Sede”, los niveles jerárquicos más altos, el Consejo Rector los directivos, los gerentes, los jefes regionales, los socios trabajadores... La periferia en Eroski puede estar representada por las tiendas con respecto a la sede, los puestos más operativos, las Comisiones Delegadas (representantes de los trabajadores), los socios consumidores, los trabajadores por cuenta ajena de otros negocios, los eventuales, etc.

Núcleo y periferia están inmersos en un sistema dialógico (Bajtin, 1974) necesario para hacer avanzar la semiosfera Eroski. En un simple y rápido análisis de la situación podría concluirse que el centro dominante y exclusivo, en el que se condensa el poder, la jerarquía y las decisiones absolutas de todo el sistema sígnico de la organización, lo representa el núcleo; y que a la periferia no le queda otra función que la de presionar y conquistar el centro. Estando en parte de acuerdo con la visión lotmaniana del papel central que otorga al núcleo del dinamismo de la semiosfera a través del movimiento dialógico entre centro y periferia observamos que en la cooperativa este sistema dialógico es uno de los rasgos o signos distintivos de la semiosfera Eroski. Este proceso dialógico, alimentado intencionadamente, es lo que diluye o minimiza los límites, las diferencias artificiales que se crean en todo tipo de organizaciones como son los niveles jerárquicos en los organigramas, los niveles profesionales, los colectivos de tiendas o los de las sede.

¹⁵⁷ Cuando analizábamos la evolución de Eroski de una cooperativa de consumidores a una cooperativa integral pudimos observar el dinamismo de la semiosfera Eroski al producirse la incorporación al núcleo de las decisiones y de los órganos de gobierno a los trabajadores que hasta entonces estaban en la periferia, generando un desplazamiento de los socios consumidores desde el núcleo hacia los límites de la semiosfera. Este dinamismo provocó cambios trascendentales en la estructura organizativa, en los órganos de gobierno y en el ideario de la cooperativa como hemos analizado en el capítulo 4.1.2. sobre “la Construcción societaria: del cooperativismo de consumo al Grupo Cooperativo”.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Por el contrario en periodos con ausencia de debates de contraste, se han remarcado las fronteras y se ha convertido la relación en la expresión de dos sistemas sémicos donde las posiciones polarizadas no conseguían puntos de encuentro y se traducían en un lenguaje de enfrentamiento con predominio de términos antónimos “nosotros” / “vosotros”, “trabajadores/ dirección” acrecentándose la distancia entre núcleo y periferia o llegando incluso a la construcción de dos semiosferas distintas dentro la propia semiosfera Eroski o en expresión de Aguirre(2004) “subculturas”.

A raíz de las medidas de recortes tomadas desde el Consejo Rector con el apoyo del Consejo Social, sin consultar a las bases una parte de una Comisión Delegada acusaba a los órganos superiores y a la propia Dirección de tomar decisiones importantes sin consultar al colectivo. En este ejemplo se podía apreciar el lenguaje “nosotros / vosotros”: *Después de un amplio debate en la CCDD se propone presentar la siguiente nota cuyo texto fue consensuado por todos los Delegados presentes: Con objeto de recuperar la credibilidad de los órganos sociales y así defender nuestro modelo cooperativo en el cual creemos y defendemos firmemente, tras valorar las decisiones adoptadas por los órganos y la gestión de las mismas así como el clima existente entre los socios a los que representamos: exigimos tanto al Consejo Dirección, Consejo Rector y Consejo Social un cambio de actitud rotundo de manera que sus decisiones tengan en cuenta a los socios. Esto implica que los socios deben ser consultados en todo aquello que les afecte, entendido esto como todos aquellos aspectos delimitados en el proyecto de movilización social y todas aquellas nuevas situaciones que puedan ser importantes para el socio. Además solicitamos que toda la información sea universal y las decisiones sean anticipadas, claras y transparentes. Si estos órganos no consideran viable esta exigencia, nos veremos obligados a solicitar su dimisión y si esta no se viera aceptada, seremos los delegados de la 8 A los que nos planteemos una posible dimisión*”. (Carta CCDD de la zona 8 A, 29/11/2011).

En todas las organizaciones existe un continuo y cotidiano flujo de tensión entre el núcleo y la periferia. Esta tensión se materializa en un permanente intercambio de juicios convencionales en los que se critica, por ejemplo, la escasa profesionalidad y la mala atención al cliente en las tiendas o la “buena vida y la desatención al mundo de la tienda por parte de las oficinas centrales. En Eroski existe un continuo sistema dialógico entre núcleo y periferia que condiciona no sólo el marco de relaciones, sino la definición y funcionalidad de las estructuras organizativas. Cualquier decisión importante que se haya tomado ha debido contar con la opinión de las tiendas, y si no se ha hecho así, ha surgido el conflicto o la negativa social. Ya en los primeros momentos de la creación de Eroski, Cencelo incidía en la idea de que el trabajo cotidiano y el que hacer diario, de la acción, eran herramientas que tamizaban las tensiones cotidianas y ayudaban a los cambios actitudinales y de cultura: *“Hay que trabajar a fondo, explicar las cosas, pero para convencer y generar un espíritu de concordia. Las cosas se generan con tensiones. A través del trabajo. Porque la mayor parte de los cambios actitudinales que acaban provocando cambios de cultura, tienen que suceder con el funcionamiento obligado de las cosas, no solo con actos extraordinarios, si también los actos extraordinarios, pero ayudan también las asambleas, las reuniones generales. Pero o se producen en el quehacer diario o sino no, no acaban prendiendo, ¿eh?”* (Hernando, 2009: 23).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- El Modelo de Valoración como herramienta de clasificación sígnica.

El modelo de valoración de puestos que define y articula la retribución de los socios de trabajo es otro de los sistemas sígnicos que intervienen en la configuración de la semiosfera Eroski, clasificando a las personas en función de las tareas y responsabilidades que desempeñan y generando con ello el marco de interacciones y coordinaciones necesarias para el funcionamiento de la organización. Con la fusión de las primeras cooperativas, Canelo descubrió que cada una de ellas aplicaba retribuciones diferentes por las mismas tareas. Esta disparidad generaba conflicto interno porque producía incoherencia ideológica con el modelo cooperativo: *“(…) Y cuando se elabora la normativa laboral descubro la diferencia de retribución, claro fijate que es una amalgama de proyectos diferentes, que las diferencias de retribuciones para el mismo puesto de trabajo iban de uno a dos, y claro, ¿cómo resuelves ese conflicto? ¿Pues hay alguna manera? No hay muchas maneras, evidentemente poniendo a las del nivel uno al nivel dos. Con lo que habíamos dicho que íbamos a ganar, en eficiencia, en disminuir costos... y... No había otra alternativa.”* (Hernando, 2009: 22).

El primer modelo de valoración que ordena y clasifica a todos los miembros de Eroski surgió en 1977, previa propuesta del la Junta Social (antiguo Consejo Social) el año anterior. Los desajustes salariales en los puestos del almacén y en otros puestos, como consecuencia del fuerte crecimiento que se iba generando en la organización fueron el detonante para crear el modelo de valoración. En uno de los Boletines de Información Interna (BII) del año 1977 se dedicaban tres páginas a explicar los motivos y el método de creación del modelo de valoración que regulaba esa situación. La pretensión de este primer modelo de retribución, que tuvo vigencia hasta el 2005, era la de clasificar los diferentes puestos de trabajo tratando de asociarlos a una retribución equilibrada sin grandes diferencias entre unos puestos y otros, aplicando con ello el principio de la equidad retributiva.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 31: Primer modelo de valoración

la empresa en cuestión. En este caso el estudio de valoración en EROSKI no resolverá todos los problemas que tenemos planteados ni como empresa ni como grupo humano. Llegará, eso sí a clasificar y valorar los distintos puestos de trabajo, de acuerdo con unos criterios, lo que hará que exista un determinado equilibrio en la escala salarial de la Cooperativa. Es decir que conseguiría corregir los distintos desajustes que puedan existir actualmente.

Este equilibrio que decimos puede conseguirse ya que en la valoración se crean unas medidas que al ser las mismas de aplicación para todos los puestos hace que no existan diferencias o sean pequeñas para tareas con similar contenido. Dicho de otro modo se confecciona un "metro" y éste se aplica por igual a todos los puestos de la organización.

Fuente: (Boletín de información interna, nº 8, 1977: 2)

La aprobación del primer modelo de valoración sentaba las bases de una manera de construir, con la legitimación colectiva, el sistema clasificatorio de puestos en Eroski. Se distribuyó una encuesta entre una muestra de tiendas que representaba a las diferentes tipologías de la organización para que describieran las tareas estándar de cada uno de los puestos. Las tiendas elegidas fueron:

Reprografía 32: Grupo de tiendas seleccionadas para la descripción de tareas

Tiendas "A"	Txantrea, Viteri, Santu-- txu, Rekalde, Amorebieta - y Mártires.
Tiendas "B"	Markina y Villabona
Tiendas "C"	Matiena y San Antolín

Fuente: (Boletín de información interna, nº 8, 1977: 3)

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Se nombró un comité de valoración entre los socios trabajadores y unos técnicos externos les formaron en el sistema de valoración. Después ellos tenían que clasificar los puestos. Finalmente los órganos internos debían aprobar este trabajo clasificatorio. El primer comité de Valoración lo componían:

Reprografía 33: Componentes del primer comité de valoración

FELIPE YARRITU	(Controller)	Central Of.
ALBERTO VIDAL	(Adj. a D.Sucursales)...	" Of.
JOSE A. LANGARA	(Of. Almac.)	" Al.
IGNACIO MENDIA	Director Tienda	Txantrea
TXARO SAGREDO	Vended. Muebles	Gernika
PILAR CIARSOLO	Cajera	Eibar Arrate
M.ANGELES RODRIGUEZ	Vended. Textil	Santutxu
URRATEGUI OTAÑO	Vended. Fruta	Eibar Márt.

Fuente: (Boletín de información interna, nº 8, 1977: 3)

Se creó una tabla retributiva que iba del nivel 1, los salarios más bajos, al nivel 3 el salario más alto. La convicción de que para desarrollar un proyecto con la participación del colectivo sólo se podía hacer desde un marco de relación en términos de igualdad era una idea que Canelo trasladó desde un principio a sus equipos directivos. Pero esta medida de tipo económico, según el propio autor debía ir acompañada de otros signos externos que reforzaran la idea de igualdad: *"Hombre, es un conjunto de cosas, de ideas. Hay valores previos, que creo que he intentado explicar. Porque tampoco sería posible. Si no tienes tú la concepción de lo que sobra me pertenece, matizas, y eres más permisivo, pero si en el fondo sigue vigente, pues es imposible. Porque en las demás cooperativas hay un 1-3 pero que en la práctica no es un 1-3 es un cuatro y medio. Y en Eroski, apostamos por el 1-3 porque es el pensamiento elemental. Tres no será mucho en función de lo que pasa en el entorno pero entonces como se tiene que manejar el 1. Que además tú sabes que en Eroski había unos que... Entonces dices, pero si hemos dicho que vamos a hacer un proyecto conjunto, entonces dices, un proyecto conjunto significa un grado de homogeneidad, un grado de cercanía, que se manifiesta, en otras cosas, en los signos, se manifiesta en la proximidad a la personas, se manifiesta en tener un sitio donde comemos todos, en como vestimos, en cómo nos relacionamos, son elementos que nos han configurado (...)"*¹⁵⁸. (Hernando, 2009: 37).

En 2003 se iniciaba el proceso de elaboración de un nuevo modelo de valoración que quería servir de referencia para la clasificación de la irregularidad interna de la semiosfera Eroski. Con la incorporación de

¹⁵⁸ Con esta idea de "proyecto conjunto" Canelo ratifica la complementariedad e interacción de los diferentes signos que conforman un sistema complejo, semiosférico. La equidad retributiva del nivel 1 al 3 será un signo más que da coherencia a la idea de proyecto común de Canelo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

nuevas sociedades, negocios y personas procedentes de diferentes realidades empresariales, geográficas e incluso identitarias la semiosfera Eroski evolucionado ha crecido y se ha diversificado. El sistema clasificatorio de valoración presentaba contradicciones y disfunciones de difícil encaje en un modelo que pretendía mantener criterios de orientación colectiva. Los motivos que se aducían para proceder a este cambio se resumían en la frase final del documento interno que se trabajó con diferentes grupos de debate creados ad hoc: *“nuestro sistema de valoración - retribución presenta síntomas evidentes de agotamiento”* (Modelo de Valoración 2003: 7). Entre las debilidades que se apuntaban del antiguo modelo de valoración, que durante 26 años había ordenado, clasificado y valorado a los componentes de Eroski, se encontraban:

- *“El elevado número de puestos diferentes (453 “conocidos”) que hace difícil su gestión y actualización. No todos ellos son “conocidos”. Se han creado algunos de manera autónoma en algunos negocios o sociedades del Grupo).*
- *La coexistencia de 2 Manuales de Valoración de referencia (el de LKS (1978) hasta índices del 2,675 y el de HAY a partir del 2,85).*
- *El elevado número de Niveles Retributivos (32 LKS + 12 HAY¹⁵⁹) con diferencias entre ellos.*
- *La adaptación a las nuevas situaciones a través de nuevos Complementos (pernocta, disponibilidad, etc.) que pueden complejizar el sistema.*
- *El sistema actual no facilita la polivalencia entre las personas que ocupan puestos similares. (Un puesto igual a una Descripción y un Índice).*
- *El sistema actual no posibilita margen de maniobra que permita cierta flexibilidad ante situaciones concretas del mercado que puedan derivar en un incremento de la rotación para ciertas ocupaciones.*
- *La relación directa que establece el actual sistema entre las funciones de los puestos (y no tanto el nivel de las responsabilidades asociadas) y su retribución hace que algunas acciones organizativas encaminadas en principio a la optimización de los recursos puedan perjudicar la retribución de las personas que ocupen los puestos que se vean afectados (cambios que reducen el contenido: porción consumidor, gestión por categorías, etc.; o las condiciones: calefacción plataformas, etc.).*
- *En cualquier caso, la relación anterior entre funciones y retribución hace que se revisen puestos en los que han cambiado las funciones independientemente de que el nivel de responsabilidad de las mismas sea similar a la situación anterior.*
- *La ponderación de algunos Factores del Manual de Valoración no siempre es coherente con los mensajes trasladados desde la Dirección (importancia de la gestión de las personas, etc.).*
- *El sistema de Franjas en el Punto de Venta no siempre está asociado a los parámetros más adecuados. Personas que cumplen sus objetivos pueden ver minorada su posición en la franja. (difícil comunicación y comprensión).*
- *El Sistema de Retribución actual no liga la misma al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Gestión.*
- *Análogamente, el Sistema actual no discrimina las posibles diferenciaciones de desempeños o servicios efectivos en un mismo puesto de trabajo.*

¹⁵⁹ LKS y HAY son dos consultoras de referencia en el campo de la retribución. Habitualmente Eroski ha venido trabajando con ellas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *El Sistema no resulta motivador. El potencial y aportación de las personas solo puede gestionarse mediante la promoción a puestos superiores.*
- *El Sistema Retributivo y las herramientas en las que se sustenta no es conocido suficientemente por las personas de Eroski S.COOP.”*

(Modelo de Valoración 2003: 3-7)

Aunque el nuevo modelo de valoración pretendía plantear modificaciones rupturistas a la hora de aplicar la política retributiva, en lo sustancial mantuvo la finalidad del antiguo modelo de contribuir a una manera de entender y participar en una organización de tipo cooperativo que garantizara los principios de equidad y solidaridad, organizando y clasificando a sus miembros en un sistema coherente con el modelo cultural que promovía, en definitiva con el espacio semiosférico que deseaba construir.

El nuevo modelo de valoración declaraba como primer objetivo de la política retributiva *“difundir los valores cooperativos”*. Explicaba que *“la gestión de la Política Retributiva es función y contribuye a la creación, difusión e interiorización de la cultura de la Organización y la filosofía de la Dirección. Existe un efecto recíproco entre una y otra. En definitiva, la Retribución, más allá de atraer, retener y motivar, constituye un medio de comunicación de los valores y principios de la Organización”*. (Sistema retributivo: política y modelo retributivo del Grupo Eroski, 2011: 5)

Los otros objetivos que perseguía el nuevo modelo se acercaban más a las características de los modelos de valoración y retribución convencionales que coincidían con los objetivos de otro tipo de empresas, incluso no cooperativas:

- *“Remunerar a cada profesional en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.*
- *Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo*
- *Reconocimiento a cada profesional en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.*
- *Lograr que los profesionales estén motivados para que sigan contribuyendo al bien de la empresa*
- *Condiciones laborales atractivas que retengan a los mejores profesionales, garantizando prestaciones mínimas para todos.*
- *Mantener un nivel de costes unitarios adecuados”*.

(Sistema retributivo: política y modelo retributivo del Grupo Eroski, 2011: 5)

En la descripción del nuevo modelo de valoración también se recogían los principios en los que se sustentaba la política retributiva de Eroski. Sucedió lo mismo que en el caso de los objetivos. La mayor parte de ellos eran coincidentes a los principios de las políticas retributivas más al uso. Pero hay dos de ellos (los sombreados en la tabla 26) consustanciales al modelo de organización cooperativo y más concretamente característicos de la semiosfera Eroski: el principio de *“Equidad retributiva y el de Solidaridad retributiva”*:

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 26: Principios política retributiva en Eroski¹⁶⁰

PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA	IMPACTOS EN EL MODELO RETRIBUTIVO
Equidad interna evitando la generación de agravios comparativos	A igualdad del nivel de responsabilidad asumida igual retribución de referencia. Homogeneización y transparencia del modelo conceptual.
Solidaridad retributiva	Asumir una retribución superior decreciente a la del mercado para ocupaciones de menor contenido organizativo y asumir una retribución inferior decreciente para ocupaciones de mayor contenido organizativo (presidente 70% máx. del sector distribución).
Competitividad y referenciabilidad externa preservando la coherencia retributiva interna.	Posicionamiento suficiente respecto a los niveles salariales del sector de actividad (benchmarking periódico). Jerarquización de las funciones realizadas medidas de acuerdo a su contenido organizativo e impacto en la empresa (niveles profesionales).
Retribución motivadora orientada a la eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones.	Ligada a una retribución base de referencia por nivel profesional. Compatible con otros parámetros retributivos que se puedan desarrollar en el futuro o vengan condicionados por las situaciones actuales.
Flexibilidad del modelo frente a la evolución y desarrollo empresarial.	Consideración de niveles profesionales amplios que permitan evolución personal y adecuación de la persona a las características específicas de su nivel de responsabilidad.
Asumible por la empresa y su cuenta de explotación.	Relacionada con la situación coyuntural de la sociedad de aplicación

Fuente: Sistema retributivo: política y modelo retributivo del GE (2011: 7).

De los dos principios, quizás el de “solidaridad retributiva” sea el más distintivo del modelo cooperativo, el signo externo que condiciona e interacciona con gran parte del sistema signico que conforma la semiosfera Eroski. El signo que representa la manera en que se retribuye a sus integrantes esta organización está relacionado y es interdependiente con otros signos característicos también de la semiosfera Eroski. Esta interaccionado con el tipo de organigrama que es más achatado y con menos niveles retributivos, con la mayor cercanía entre mando y colaboradores tamizando las relaciones jerárquicas, con la mayor dificultad para que vengan del exterior personas altamente cualificadas o directivas, con la fuga de talentos internos que aspiran a mayor retribución, con la retención al 100% de los puestos operativos porque disponen de salario superior al de la competencia. La aplicación de este principio entre los niveles retributivos más altos trae como resultado la limitación de sus ingresos en hasta un 70%, según el nivel profesional, respecto a sus homólogos en empresas competidoras. Este aspecto que se define como solidaridad con el paso del tiempo termina no siendo apreciado ni por los niveles operativos, ni por los propios directivos y se convierte más en el cumplimiento de una regla que en la convicción de un principio. El mismo efecto se produce

¹⁶⁰ Los dos principios que aparecen subrayados en la tabla 26 corresponde a aquellos principios que denominamos diferenciales porque son los que marcan la diferencia respecto a otros modelos de empresa, de orientación menos colectiva.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

entre los niveles operativos, con el paso del tiempo, al no valorar que por la aplicación de este principio su retribución excede entre un 20% y un 30% de sus homólogos en el sector.

Tabla 27: Comparativo de retribución de Eroski respecto al sector de la distribución (2012)

INDICE EROSKI S COOP	Nivel Hay	Puesto tipo	EROSKI SCOOP	MD SECTOR DISTRIBUCIÓN (RF)	EROSKI SCOOP Vs MD RF
INDICE MEDIO 1,35	165	PROFESIONAL 2	22.191,61	16.619,00	133,53%
INDICE 1,50	200	PROFESIONAL 3	24.657,34	22.523,50	109,47%
INDICE 1,80	290	RESPONSABLE 3	29.588,81	28.428,00	104,08%
INDICE 2	330	TECNICO 2	32.876,60	36.895,00	89,11%
INDICE 2,40	400	MANDO 2	40.176,70	49.574,00	81,04%
INDICE 2,85	460	GESTOR 1	47.334,48	55.716,00	84,96%
INDICE 3,25	565	GESTOR 2	53.892,78	61.657,00	87,41%

Fuente: Documentación interna. Información extraída del Informe de la Consultora Hay Group (2012)

Ni la declaración de principios, ni la intensa campaña de comunicación que se lanzó para informar a los socios trabajadores, ni el propósito de reconocer y promover la contribución personal¹⁶¹, consiguió paliar el rechazo entre un gran número de socios que produjo el intento de implantación del nuevo modelo de valoración. Se produjeron protestas verbales durante la realización de los eventos societarios multitudinarios, sobre todo en las Juntas Preparatorias del 2006 al 2008. El mayor rechazo se produjo con el intento de reflejar la contribución adicional de cada socio en la entrevista de evaluación anual personalizada. El sistema clasificaba a las personas entrevistadas en tres niveles profesionales A, B, C, según la valoración que le asignaba su mando. Las personas clasificadas en el nivel “A” podrían recibir una contribución económica (plus o complemento), en caso de que los resultados en la cooperativa fueran positivos. Las clasificadas en el nivel “B” mantenían la retribución que correspondía a su puesto y las clasificadas en el “C” se mantenían durante dos años en el mismo nivel retributivo y en caso de reincidencia eran penalizados y podían ver reducida su retribución. La idea de aplicar una retribución variable ya la recogía Dacosta (1989) en su documento sobre la cultura Eroski y en sucesivos escritos y presentaciones de Planes de gestión a Directivos.

Reprografía 34: Retribución en base a resultados individuales

Las condiciones actuales de nuestra Cooperativa y el crecimiento y diversidad esperados en el futuro, parecen aconsejar una variación en nuestro sistema de remuneración, supeditándolo en una manera más próxima a los resultados individuales, o del grupo primario en que el socio se inscribe.

Fuente: (Dacosta; 1989: 61)

¹⁶¹ Se denomina en Eroski “contribución personal” al comportamiento o logro que supera la media del grupo o el estándar. Por ejemplo superar por encima del 100% los objetivos marcados, o tener comportamientos extraordinarios.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

De manera más clara y contundente lo expresó en su presentación de despedida en el Plan de Gestión de 2011 a directivos: *“Somos una organización que recompensa lo que eres, más que lo que haces. Recompensamos la posición, el derecho (...) y no está mal. Por eso somos una cultura más igualitaria, más solidaria. Pero el sistema (los jefes, los resultados) debe reconocer, estimular, animar, impulsar al que aporta, al emprendedor y no solo al comprometido. El mérito, además del derecho, es lo que hay que recompensar. Es urgente dar un giro drástico hacia la meritocracia y para ello deberemos vencer grandes resistencias. Esto saldrá si los directivos lo defendéis.”* (Dacosta, 2011: 9) Pero los diferentes intentos de aplicación no superaron la aprobación ni en el Consejo Social, ni en las Comisiones Delegadas. Todavía en el año 2011 el Consejo Social rechazó la propuesta de aplicar la retribución variable entre colectivos del punto de venta.

De nuevo en el 2013, en la presentación a directivos del Plan Estratégico se vuelve a incidir en la idea del reconocimiento mediante la contribución adicional a aquellos (grupo de personas o departamentos que consigan mejores resultados que la media del colectivo.). El primero de los ejes de actuación en el RETO 4 del próximo del PE 2013 como se observa en la figura 28 recoge medidas de actuación en el campo de la retribución y el reconocimiento personal, definiéndolo como una ruptura de la “cultura del igualitarismo”.

Figura 20: Implicaciones del reto 4 del plan estratégico 2013- 2016



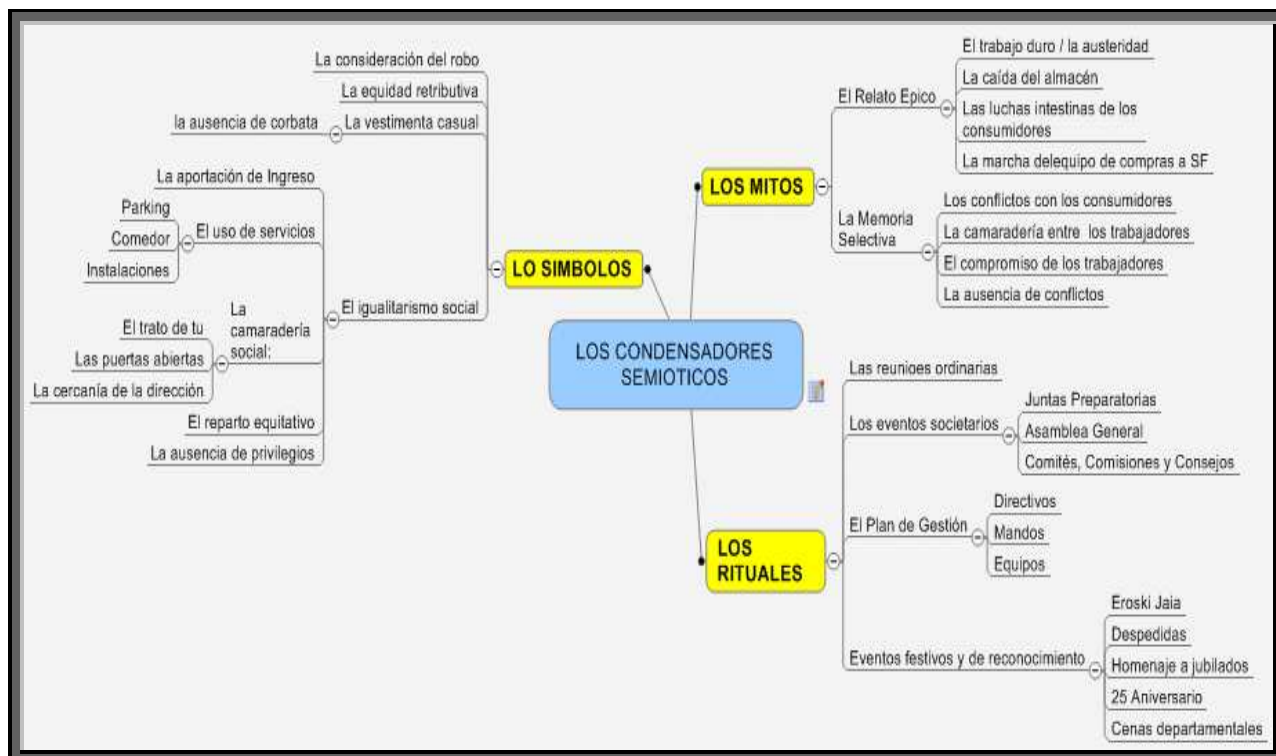
Fuente: Plan Estratégico 2013 – 2016. Reto 4

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3. LOS CONDENSADORES SEMIÓTICOS

Los grupos humanos se sirven de la memoria para rescatar información del pasado transmitiéndosela a sus descendientes al momento presente con la intención de que sea útil para la creación del futuro. Parafraseando a Lotman diremos que la memoria es: *“una inteligencia colectiva, esto es un mecanismo supraindividual de conservación y transmisión de ciertos comunicados (textos) y de la elaboración de otros nuevos (Lotman, 1996: 157).* Los mitos, los símbolos, los rituales son algunos de los recursos más importantes utilizados por los humanos para rescatar de la memoria momentos, hitos de la historia del pasado de los pueblos cargados de signicidad. En su interior se concentra información y rasgos pertinentes de la historia de los pueblos. Actúan como condensadores sígnicos.

Figura 21: Condensadores semióticos en Eroski: mitos, rituales y símbolos.



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Los mitos en Eroski

El mito o relato mítico será utilizado para recuperar parte de la memoria colectiva y mediante su difusión regenerar y dinamizar la mentalidad colectiva del grupo. En este trabajo de investigación hemos analizado algunos de estos relatos, creencias que se cuentan, se transmiten y entran a formar parte del acervo y forma de pensar general.

4.3.1.1 La consideración del trabajo en Eroski

“Si nuestra organización contara con un escudo heráldico, desconozco que motivo le adornaría ni que animal sería su mejor representante, pero con seguridad su leyenda diría “labor omnia vincit”. En esta organización existe la creencia de que no es la suerte, ni la habilidad, ni la pillería ni siquiera los conocimientos los que permiten alcanzar el éxito, sino sobre todo el trabajo. El trabajar duro.” (Dacosta, 1989: 16 y 17).

Estas palabras escritas por el entonces Director Social de la cooperativa Eroski y futuro Presidente condensaban el significado del trabajo como término y como práctica entre los miembros de la cooperativa a lo largo de la mayor parte de la historia de Eroski.

- **La centralidad del trabajo**

El trabajo es una actividad de difícil definición y conceptualización, debido a los variados productos que genera, entornos y situaciones en las que se desarrolla. Ello deriva en una multiplicidad de significados entre los agentes y grupos que lo realizan. La interpretación más convencional es la que considera al trabajo como un instrumento, un medio para conseguir un fin. Entendiendo fundamentalmente como fin la obtención de un objeto material o algo inmaterial que produzca algún tipo de satisfacción práctica o emocional. Los seres humanos al igual que la mayoría de los seres del mundo animal se han visto obligados a ejercitar una actividad determinada para subsistir, bien para alimentarse, para protegerse de las inclemencias o para defenderse del ataque de otros animales. El ser humano ha complejizado esta actividad y ha logrado otros beneficios o ventajas como construir herramientas para producir otros objetos, adornos o espacios donde refugiarse. El trabajo con el tiempo se ha ido conformando como un elemento central de la vida de los seres humanos, resultando según Luckman (2008) ser no el único pero si el caso más destacado de la construcción de la realidad social. Como realidad social, es también una realidad construida por personas a título individual, por lo tanto se convierte en una realidad subjetiva con derivaciones psicosociales¹⁶².

¹⁶² En la teoría económica, el trabajo es uno de los tres pilares junto al capital y la tierra que conforman el sistema de producción que crea riqueza y progreso. En el mundo del derecho, el trabajo está enmarcado en leyes e instituciones jurídicas que dirimen la relación contractual entre personas, garantizando unas condiciones laborales dignas. En el campo de la física, el trabajo es una magnitud que da información sobre la cantidad de esfuerzo y energía utilizada para la transformación de productos y materiales. El trabajo, por tanto es de naturaleza compleja, multifacética y poliédrica con variados significados e interpretaciones, según el conjunto de creencias y valores de los individuos (y grupos sociales) que lo realizan antes (socialización para el trabajo) y durante el proceso de socialización en el trabajo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En el modelo cooperativo de Eroski el trabajo es considerado un elemento esencial y primordial. Se superpone a cualquier otro elemento de la actividad para el que fue creado. En dos de sus Principios Básicos recogidos en el (RRIC)¹⁶³ se hace mención a esta característica primordial y supraestructural del trabajo. En su primera mención describe el principio denominado “La Dignidad del Trabajo” en los siguientes términos: *“La constitución de Eroski como Sociedad Cooperativa, responde al propósito de sus socios de que el trabajo humano disfrute de las prerrogativas inherentes a su dignidad, mediante la supeditación estructural de los demás elementos que intervienen en toda actividad económica organizada.”* (RRIC, 2011: 11).

En su segunda mención, al referirse al principio denominado “Autogestión”, en su apartado “Función del Capital” remarca nítidamente la subordinación del capital al trabajo, siendo el primero el resultado de la acción del trabajo: *“El Capital es el trabajo excedente acumulado, destinado a instrumentar adecuadamente la actividad presente, y necesario para asegurar el futuro desarrollo armónico de nuestra Entidad. Coherentemente con tal carácter, su prestación será acreedora a una remuneración limitada, en equilibrada compensación de los sacrificios pasados y presentes que implica su acumulación, sin que pueda asignársele el ejercicio de la soberanía de la Cooperativa, atributo exclusivo del trabajo.”* (RRIC, 2011: 11). Esta concepción legal del trabajo se inspira en las ideas propuestas por William King (1786-1865), uno de los precursores del cooperativismo inglés, que creó una cooperativa de consumo en Brighton. Para este autor el capital debería ser el resultado exclusivo del trabajo. Y sería a través de las cooperativas de producción como se podría conseguir ese capital, ganado de esa manera independiente respecto del capitalista.

Posteriormente el sacerdote Arizmendiarrreta (Altuna, 2008) define a la empresa cooperativa como comunidad de trabajo que crea riqueza y fomenta las relaciones humanas entre sus miembros. Y entre los rasgos más significativos del modelo empresarial cooperativo se destaca que *“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.”* (Altuna, 2008: 67)¹⁶⁴.

- **La épica del trabajo: dureza, esfuerzo y sacrificio**

Una de las características más nombrada y descrita por los entrevistados de Eroski es la de la “dureza” de las condiciones de trabajo. Una parte importante de los trabajadores más veteranos coinciden en catalogar algunos periodos de sus primeros años en la cooperativa como de momentos duros, de intenso trabajo y grandes sacrificios. En sus relatos hablan de sobreesfuerzos físicos, de extensos horarios de trabajo, de condiciones higiénico ambientales muy primarias (con espacios y momentos de trabajo de frío intenso, o de calor sofocante, con instalaciones viejas, con espacios inundados por las lluvias, etc.); aspectos estos que han ido configurando una épica de esfuerzo y sacrificio entre el colectivo. El mismo Cancelo se refería

¹⁶³ El RRIC es la normativa de funcionamiento interno que profundiza y operativiza lo dictado en los Estatutos Sociales.

¹⁶⁴ El principio “el capital está al servicio del trabajo” ha sido utilizado como argumento crítico por algunos cooperativistas de Mondragón por dotarse de capital para su Plan de expansión procedente de operaciones inmobiliarias o emisión de productos financieros como las AFSE (Cap. 4.1.15) y no por las rentas del trabajo.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

a esta cuestión declarando: *“En Eroski siempre había la sensación de que se trabajaba mucho. Y además no creo que haya sido una sensación, durante mucho tiempo fue una realidad que la gente ha trabajado mucho.”* (Hernando, 2009: 6). Esta impresión es corroborada por los socios. Un de ellos (Informante, 6) declaraba que *“dedicaba a trabajar entre 12 y 14 horas diarias.”* (Grupo 3, 2012: 33)¹⁶⁵. Otro socio (Informante 17) de años anteriores, utilizando un lenguaje llano, decía: *“Porque la gente trabajaba un huevo.”* (G1, 1989: 58). Esta situación parecía que fuera asumida entre los socios trabajadores, como explicaba otro socio (Informante 2): *“... bueno, es que en aquel momento... pues era el espíritu de entrega, el espíritu de las horas, no importaban las horas. Las horas era algo para entregar, era poner, era para nuestra tienda.”* (G2, 2008: 24).

Los datos oficiales del cómputo de horas trabajadas en los primeros años de Eroski así lo corroboran al sobrepasar con creces los límites legales estipulados en los convenios: *“El convenio siderometalúrgico guipuzcoano (por el que se regía entonces Eroski), estipulaba que las horas de trabajo anual deberían ser de 2009 horas y 20’, pero en Eroski se trabajan 2067 horas. En las reuniones de la Junta Social de la época se determinó adecuarse progresivamente al convenio. Las tiendas propusieron que las horas trabajadas de más, se compensarán en tiempo libre.”* (Boletín de Información Interna BII, nº 9; octubre de 1977: 7). Esta realidad es lo que le llevaba a Dacosta (1989) a reconocer en su documento sobre *“Algunas reflexiones y propuestas sobre la organización”* *“Que en la organización se espera alcanzar el objetivo, más como consecuencia de la intensa dedicación, que como resultado de la ideación, habilidad, programación o de la investigación.”* (Dacosta, 1989: 16 y 17). En la actualidad el número de horas anuales de trabajo estipuladas y aprobadas en el calendario laboral por los órganos sociales es de 1766 horas para una persona a jornada completa¹⁶⁶.

A los prolongados horarios laborales se le añadían la intensidad, el esfuerzo físico y las condiciones ambientales desfavorables. Entre los años 60, 70 y 80 del pasado siglo, los procesos de trabajo todavía estaban poco automatizados y el entorno laboral no estaba lo suficientemente acondicionado para hacer frente a las inclemencias climatológicas tal como afirmaba un socio (Informante 9): *“... no teníamos ordenadores, todo era manual, papel, bolígrafo y rotuladores, esas eran las herramientas, en verano calor y en invierno para contrarrestar el frío trabajábamos con la chamarra, la bufanda y los guantes, sin horas pero con entusiasmo”*. (G3, 2012: 43). En este apartado son numerosas las referencias a la dureza del trabajo emitidas por los entrevistados: *“Muchas gotas de sudor.”* (Informante 2 del G1, 1989:9). *“Todo lo conseguido es con esfuerzo fuera de lo normal.”*(Informante 10 del G1, 1989:30). *“¡Menuda helada había caído esa mañana!, Oye que llaman, hay que abrir la puerta que llega un camión de Mercabilbao. ¡Vaya!, ¡hala! Encima puerros... mogollón... Se nos quedan las manos como la cara de un zombi. ¡Joer, que fríos están estos puñeteros puerros...! ¿No tenemos guantes aquí o qué?”* (Socio Informante 8 (G1, 1989:25).

¹⁶⁵ La referencia bibliográfica “Grupo 3 se refiere al grupo de otros informantes, entrevistados en el año 2012, el Grupo 1 corresponde a las personas que participaron en una redacción biográfica de su primer año en Eroski con motivo de su 20º Aniversario y el Grupo 2 corresponde a los informantes que participaron en 2008 en la narración de su experiencia personal en el programa de educación cooperativa. Esta clasificación está descrita en el capítulo 3.1.3 que describe la metodología de esta tesis. A partir de ahora nos referiremos a los Grupos con los Acrónimos G1, G2, y G3.

¹⁶⁶ En 2009 el nº de horas de trabajo era un 5% menos. Como consecuencia de la crisis económica mundial iniciada en 2008, un referéndum interno aprobó inicialmente trabajar un 10% más de horas sin cobrarlas. En 2012 un nuevo referéndum aprobó reducir ese 10% más de horas a 5%.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

“(…) el frío que hacía a las 2 de la mañana mientras que colocaba en el lineal de las latas de tomate, esas latas que tuve que quitar tres veces porque no quedaban alineadas.” (Informante 16 del G1, 1989: 57).

Al tiempo de trabajo se le añadía el dedicado a reuniones internas de tipo societario que se realizaban después de la actividad laboral: *“hacíamos reuniones a las 10 de la noche en tienda.”* (Informante 7 del G1, 1989:22). Los socios hablaban de dedicaciones casi exclusivas a la empresa con la presencia en algunos casos de los más allegados de la familia. Se ha abierto tiendas nuevas durante un fin de semana con los familiares o se ha ido a trabajar con los hijos como confiesa una socia (Informante 3): *“Yo me acuerdo, que los hijos, en vacaciones, había que cerrar el mes, y no había quien lo hiciera y si te pillaba Agosto, ibas, hacías lo que tenías que hacer, y te volvías a marchar. Pero yo recuerdo los hijos de algunos compañeros, se conciliaba la laboral con la familiar y no al revés, porque se venía con los hijos al trabajo, se hacía lo que se tenía que hacer y de allí se marchaban. Entonces conocíamos a los hijos. Itziar vino a esa asamblea que os he dicho con su hijo recién nacido. A la asamblea que hicimos en el almacén.”* (G2, 2008: 43).

Se entendía como normal que los socios destinaran más horas de las estipuladas a resolver los problemas habituales y también los imprevistos como expresaba un socio (Informante 2): *“me sorprendía la cantidad de horas que se metían. Las llamadas que recibían los responsables por las noches y los fines de semana que tenían que venir a trabajar para arreglar algún problema. En aquella época lo normal es que el ordenador central (el único) tuviera un par de paradas al día por distintos problemas. Parecía imposible compatibilizar la vida profesional y la personal, ya que los problemas eran continuos y a cualquier hora.”* (G3, 2012: 14). El mismo Cencelo se ponía como referente y ejemplo de esta entrega y dedicación extra asumiéndola como actividad ordinaria que se terminaba convirtiendo en labor diaria: *“Y fíjate cual era el programa del trabajo, yo salía de casa el Lunes por la mañana, y volvía el Viernes por la noche. Terminaba a las 7 de la tarde, cogía el coche me iba a Bilbao, a las diez media u once de la noche regresaba a Amorebieta. Julí, que era la cocinera me dejaba una tortilla francesa y una manzana. Tenía un sofá cama, y en el sofá cama dormía, y a la mañana siguiente pues de nuevo a trabajar.”* (Hernando, 2009: 25).

Varios de los testimonios, cuando recuerdan los primeros tiempos de la creación de la cooperativa Eroski como una época dura, se retrotraen a periodos similares con anterioridad vividos por sus padres y por ellos mismos en los que la manera de hacer frente a las necesidades les marcó y condicionó su consideración y sentido del trabajo. Un socio (Informante 3), relataba: *“mi padre, era un navarro que le tocó pelear la guerra civil en primera línea de fuego, y nos enseñó mucho a ser fuertes y a ser duros (...). El respeto al trabajo era sagrado en mi casa, y sigue siéndolo.”* (G2, 2008: 39).

Los trabajos eran duros como Markaide al relatar durante la entrevista algunos momentos de su infancia en que también tuvo que trabajar y ayudar en casa: *“Cuando faltaban mis padres, yo les sustituía en casa. Pero era de todo un poco. Atender a la huerta, atender a los animales, lo de los animales es una esclavitud en un caserío, hay que darles de comer, y demás. Hoy puedes atender a los animales dos veces al día para ordeñar a las vacas. Pero tienes que traer a dentro toda la comida, y sacar todos los desechos. Era una esclavitud.”* (Hernando, 2009: 172). O como otro de los socios (informante 4) que al recordar sus orígenes en una familia humilde de padre labrador, narraba su particular historia marcada por la dureza: *“La palabra necesidad es una constante en mi vida..., ingresé desde muy pequeño en un seminario, a los 8*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

años no respondía a nada vocacional..., mi padre pensó que podíamos optar a algo más que trabajar con la yunta de bueyes. A los 13 años, con una maletita me fui a trabajar a un colegio de la misma congregación, sin papeles ni contrato. Allí trabajé 3 años.” (G2, 2008:57).

- **La épica de la escasez**

La escasez y la limitación de recursos en la que han vivido algunos de los entrevistados durante su infancia ha mediatizado, según ellos, su concepción del trabajo y les ha dotado de un significado que les ha permitido enfrentarse posteriormente a situaciones similares, tal como lo expresaba un socio (informante 4): “Es interesante saber por dónde he pasado y me he criado” (G2, 2008:57). Igualmente Canelo recordaba cómo le sirvió de lección en la vida cuando su madre gestionaba la escasez en su casa: “Y después tiene que asumir una vida durísima. Y hace el ajuste sin queja. ¡Ese es el valor! hace el ajuste sin llanto, sin lágrima. Sabe que tiene que administrar recursos escasos, y lo hace con una rigidez extraordinaria. Lo cual me hizo cambiar. Tiene sus montoncitos, para el alquiler, para la luz, y no se sale ni un ápice de ese rigor (...). Para mí, la lección más importante de mi casa es la carencia de recursos. Después, a lo largo de la vida, me ha parecido que todo me sobraba por todos los lados. De alguna forma, esto tiene trascendencia en épocas posteriores cuando tenemos que decidir la cuestión de los niveles salariales. Yo mantengo reuniones muy duras, con un discurso muy duro (con los trabajadores). En mi casa, durante mi infancia, a pesar de toda la dureza, yo no escuché quejas ni observé una situación un poco lastimera como con los trabajadores cuando me decían “que mala es la vida, como nos maltratan”. Yo eso en mi casa no lo he escuchado nunca.” (Hernando, 2009:12).

En la misma línea, argumentaba Da Costa al referirse al origen emigrante de sus padres y la manera en que afrontaban una realidad marcada por las necesidades. Reconocía en él la influencia de sus padres cuando tuvo que enfrentarse posteriormente con una actitud de autoexigencia a situaciones duras: “Mi familia es de origen humilde, inmigrantes, que vienen aquí a trabajar, huyendo, escapando de una penuria, de una zona rural donde no había, vamos nada. Por lo pronto es una vida con exigencias y de superación económica. Por lo tanto, términos como la exigencia, la superación económica, el progreso, la mejora, y el esfuerzo creo que están todos muy vinculados. Hombre, hay gente que escapando de una situación más difícil económicamente viene y se instala en una protesta permanente. Y hay gente que viene a superar la situación. Mis padres están en esta parte. No ha habido una especie de queja, sobre que el mundo es injusto, es más bien la de superarlo. Esta situación tienes que resolverla tú, y aunque sí hubiera una opinión sobre lo justo, y un valor de justicia que está presente, no es un reproche, sino aspiración de uno mismo. Superación, exigencia, progreso, mejora, y todo eso gracias al esfuerzo propio, creo que es algo que rescato de la etapa de mi infancia con mi familia (...).” (Hernando, 2009: 90).

Este aprendizaje “precoz” de la gestión de la escasez, desde la observación y la práctica cotidiana, marca y condiciona la manera de afrontar los duros inicios de la constitución de Eroski, la cual ha entrado a formar parte de la épica y las narrativas míticas de sus primeros integrantes. Canelo recordaba algunos de aquellos duros momentos en los que la escasez de recursos era una constante y se aprovechaban los objetos para darles más uso para el que habían sido diseñados: “Pero es cierto que esto se produce de esta manera, con una pobreza de medios extraordinaria. Porque fíjate, Goio, en esa lonja en la que montamos el local, el departamento de compras, está en una pequeña oficina, una pequeña separación,

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

dentro de ese mismo conjunto, en la planta baja, nosotros estamos en las oficinas arriba, con unas escaleras metálicas, y con un sobrepiso que se hace, pero ellos están abajo. Y para recibir a los proveedores está el asiento de la furgoneta. Tenemos una furgoneta, el asiento de la furgoneta sirve para que se siente la gente que viene a negociar sus productos.” (Hernando, 2009: 24).

O cuando el mismo Canelo ponía a disposición de la organización su propio coche para realizar tareas de aprovisionamiento de productos para las tiendas: *“Y para reponer muchos productos, yo mismo, con un coche, con el primer coche que tuve, era un Gordini, iba a Bilbao, a la sede, al almacén que tenía la UTECO¹⁶⁷ a cargar el coche con productos. Porque era la forma para que al día siguiente se pudiera abrir la tienda con existencias. Fue una situación difícil, pero sin embargo con una perfección terriblemente positiva por parte del consumo y el consumidor.”* (Hernando, 2009: 18).

A la penuria de los materiales y herramientas para trabajar había que añadirle la escasez de recursos económicos que obligaba a los gestores de la época a realizar esfuerzos de renegociación de pagos a proveedores, de planes de ahorro y ajustes que recordaban a los apaños en economía doméstica que describían al hablar de su infancia: *“El proyecto es durísimo. Tan duro, que la preocupación principal que yo tengo en aquellos años, ya en Amorebieta, es cómo pagar las letras del crédito. Y de Caja Laboral me llaman para decirme que debemos devolver las letras, no las podemos retener un día más. Y la situación es muy angustiada. Me lleva a que tenga que llamar yo, personalmente a los proveedores para decirles, mira habéis acertado apostando por este proyecto, pero ahora tenéis que ayudar. Y era una urgencia tan así, que cuando se iba la gente a casa, yo cogía la hojas de caja y me quedaba calculando cuantos ingresos habíamos hecho para ver que podíamos pagar.”* (Hernando, 2009: 26).

Esta manera de entender el trabajo y gestionar la escasez, tan enraizada en los primeros socios de la cooperativa, se transmite como acto declarativo, entra a formar parte de la mentalidad colectiva y se pretende que sea guía de actuación en los comportamientos y desempeños profesionales y personales de los miembros de Eroski. Dacosta (1989) en su documento ya citado, “Algunas Reflexiones...”, analiza la estética y funcionalidad de los lugares de trabajo relacionando la manera originaria de gestionar la escasez con el tipo de edificios que de la cooperativa construía en los años 80 del siglo XX: *“Los edificios, oficinas, despachos, logotipos y en general las construcciones externas tienden a expresar una idea de modestia y sobriedad (más que de sencillez y de popularidad). Así nuestras “obras” responderían a un principio implícito de funcionalidad – las cosas tienen un valor que se deriva de su utilidad”. Por eso, importa el valor intrínseco que se les atribuye y no el figurado, y por eso, se tiende a huir de la ostentación y de la megalomanía. Más aún, se persigue la economía de medios y el bajo costo, de manera que tenemos más peligro de caer “en el remiendo” que en la suntuosidad. Las limitaciones patrimoniales y las dificultades económicas de los orígenes y la propia naturaleza del negocio explican de sobra las expresiones físicas que nos pueden caracterizar.”* (Dacosta, 1989: 9 y 10).

Años posteriores, en el periodo de mayor crecimiento, Eroski fue premiada y laureada en diversas ocasiones *“como promotor de Centros Comerciales. Luz del Tajo en Toledo recibió el Premio al Mejor Centro Comercial Grande 2006 y Ribera del Xúquer en Carcaixent (Valencia) ganó la modalidad de Mejor*

¹⁶⁷ UTECO: la Unión Territorial de Cooperativas de Vizcaya, que surtía de productos a las cooperativas de la provincia.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Centro Comercial Pequeño 2006, ambos otorgados por la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC, el pasado viernes 22 de septiembre durante la cena de clausura del X Congreso Español de Centros Comerciales celebrado en Valencia... Un año más GRUPO EROSKI repite esta experiencia, ya que en pasadas ediciones resultaron premiados otros Centros Grandes de quienes el Grupo es igualmente promotor y propietario, como es el caso de Boulevard de Vitoria y el asturiano Parque Principado. El primero de ellos destaca por ser uno de Centros Comerciales de referencia en España gracias a su galardonada trayectoria tanto nacional como internacional, ya que posteriormente logró el segundo Premio Mejor Centro Comercial Grande de Europa 2005, concedido por la asociación más importante del sector, la International Council of Shopping Center (ICSC).” (www.eroski.es › Sala de prensa › Notas de prensa. 25 Sep. 2006).

Igualmente la gestión de la escasez se convierte en un requisito indispensable y decisivo en la selección de los nuevos integrantes a la cooperativa. Cancelo, al referirse a los perfiles que se requieren para entrar en Eroski, lo relata con el símil del juego de cartas del Mus. Se trata de elegir a aquellos que sepan administrar el negocio con recursos escasos, como la economía doméstica: *“mi concepción de lo que era un perfil era muy elemental, hay que coger personas que tengan sentido común y ganas de trabajar, y al cabo de un tiempo, me tocan la puerta, y me dicen que está muy bien que tengan sentido común y ganas de trabajar, pero algún otro requerimiento o característica, y les digo sí que sepan jugar al Mus. ...El Mus es un juego en el que se puede ganar aun así sin tener cartas, y eso es la esencia de nuestro proyecto.”* (Hernando, 2009: 26).

Los dirigentes de la primera época de Eroski trataban de vincular los procesos de trabajo y el modelo de empresa con ciertos valores morales y religiosos, al más puro estilo weberiano analizado en su conocida obra *“La Ética Protestante del capitalismo”*. Construían su propia ética del trabajo, haciendo de la escasez y el sacrificio una virtud. En sus comportamientos, sus expresiones sus mensajes sobre el trabajo, el esfuerzo y el sacrificio se apreciaban influencias directas del ideario cristiano como cuando se narra en la Biblia la creación del hombre por Dios: *“lo puso en el jardín del Edén para que trabajara”* (Gen 2.15) o *“Comerás el pan con el sudor de tu frente”* (Gen. 3.19). Convirtiendo al trabajo¹⁶⁸ en un castigo o herramienta de redención del pecado original.

La lógica del trabajo interfiere también en otros aspectos de la organización dejando su marca de esfuerzo e impregnando la idea trascendente de “valle de lágrimas” como remedio, solución o premio en todo lo que toca. San Pablo enseñaba claramente que el que no quiera trabajar, que no coma (Nuevo Testamento 3.10). Así lo reconocen, lo analizan y lo incorporan en sus narrativas los propios miembros de Eroski. En una extensa cita de Dacosta se reflejaba este sentido trágico y épico del sufrimiento. Su reflexión la extendía a diferentes facetas de la organización: al sistema de recompensas, al estilo de relación, al disfrute de los triunfos, la promoción a niveles superiores, etc.: *“El nuestro es un sistema muy tacaño en recompensas a sus miembros. Bien sea porque responde a un principio profundo de sacrificio, bien porque se concibe que el trabajo siempre será duro. Lo cierto es que existen muy pocas muestras de recompensa a las conductas. Por supuesto, carecemos de actos formales de reconocimiento y de artilugios como*

¹⁶⁸ Trabajo viene del latín “tripalium”, que significaba literalmente ‘tres palos’ y era un instrumento de tortura formado por tres estacas a las que se amarraba al reo. Mediante una evolución metonímica, adquirió el sentido de ‘penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz’ (Diccionario de la Lengua Española: trabajo, 9.).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

insignias, medallas u otros medios materiales que pudieran reforzar en los miembros las conductas deseadas por el sistema; a todo ello le aplicamos un calificativo de paternalista o americano, y en todo caso afirmamos que va con nuestra cultura. (...) La parquedad en las recompensas no se aprecia en el sistema, sino que, obviamente, más aún en las personas. Por eso en la relación interpersonal, existe más tendencia a la crítica que a la recompensa, a los temas profundos que a los lúdicos, al tono severo que al desenfadado. Es notoria la timidez con la que se tratan los triunfos, dando la sensación de que hubiera que pedirse perdón por ello. No es la nuestra una organización que tenga a modo natural de explotar el éxito de sus resultados.” (Dacosta, 1989: 11).

En posteriores declaraciones, en la entrevista realizada durante este trabajo de campo, el propio Dacosta se reafirmaba 20 años después en la concepción de la épica del esfuerzo como si no hubiera pasado el tiempo y las nuevas generaciones estuvieran imbuidas por el mismo sentido: *“Nuestro modelo es un modelo que se moviliza más en la épica, que en la administración del triunfo, pues porque cuando tenemos beneficios, digamos que las posiciones son más claras: “a ver cómo nos los repartimos”; y cuando no tenemos, pues la llamada a “achicar agua y salvar la barca” prevalece sobre cualquier otra cosa... Nuestro modelo se refuerza más en el principio de solidaridad y de justicia. Nosotros no mandamos a la calle a nadie y nos repartimos el disgusto, el roto, lo que haga falta, lo repartimos entre todos. Antes acudimos a trabajar todos más horas para sacar adelante el asunto, o a bajarnos el sueldo. En otros sitios eso no lo hacen porque los sindicatos no permiten que se bajen los sueldos ni trabajar más horas sin cobrar. Con lo cual qué se hace: ¡el 30 por ciento de la plantilla a la calle! Bueno, pues son otros modelos. Creo que para que una parte de la plantilla quede bien, la otra tiene que ir a la calle. (...) El principio de reivindicación, prevalece en el modelo sindical y aquí prevalece el principio de solidaridad y de justicia, o sea el “yo tengo derecho.” (...) Y esto es una fortaleza de nuestro modelo (...).” (Hernando, 2009: 162).*

Si nos ceñimos a los hechos, y analizamos los momentos actuales de la crisis iniciada en 2008, en Eroski se están aplicando algunas medidas y se están proponiendo algunas soluciones que se fundamentan en esa concepción particular de la épica del trabajo y la gestión de la escasez¹⁶⁹. En términos generales se observa un proceso similar al utilizado en los momentos originarios de la cooperativa, cuando se recurría a conceptos tales como “gestionar los recursos escasos”, “esfuerzo”, “sacrificio”, etc. Estas eran y son las más importantes herramientas para sobrevivir. El Plan Estratégico 2013 – 2016 define como medida prioritaria para encarar el presente la “mejora de la capacidad de resistencia”, y en este término se contempla “la reducción de gastos” como una de la manera de acertar con celeridad. Esta medida se traduce en la reducción de salario del 6% a los trabajadores. La medida se ha expuesto a la consulta de los socios. La anterior medida propuesta en octubre de 2012 de reducir media paga extra, como ya vimos en el Cap. 4.1.2.4 fue rechazada por los socios en referéndum. Para esta ocasión se han diseñado una ingente cantidad de reuniones de la dirección con los diferentes departamentos y niveles profesionales con la intención de informar de la situación para conseguir que se apruebe la consulta. La acción tiene más de escenificación y dramatización de la épica del esfuerzo que de debate dialéctico entre posiciones enfrentadas, ya que el objetivo es conseguir que se produzca la aceptación del sacrificio colectivo. En

¹⁶⁹ Además de las medidas financieras y empresariales que se han tomado, la dirección ha pedido a sus socios en estos años que se apliquen medidas restrictivas en su calendario laboral, incrementando un 10% la cantidad de horas de trabajo sin ser retribuidas, en los dos primeros años, un 5% en los dos siguientes y en el 2013 un recorte en sus salarios del 6%. (Cap. 4.1.2.4.).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

palabras de uno de los directivos que presentó el plan de medidas a los socios: *“haremos todo lo posible para que se apruebe, y si no lo conseguimos con esta consulta haremos nuevas reuniones, y si no lo conseguimos nosotros, pues que nos quiten y que vengan otros para que lo consigan.”*¹⁷⁰ (Encuentros con directivos enero, 2013).

El sacrificio y la entrega son algo más que actos extraordinarios que se requieren en momentos delicados o críticos. Forman parte del sistema de valores individuales exigidos al socio como agente colectivo: *“La entrega habla de la capacidad de sacrificio y renuncia personal que el sistema valora en sus miembros. Desde luego los fundadores, y las personas cercanas aún después, han transmitido este sentido de la dedicación plena a la organización de modo que, también lo contrario se constituía en un contravalor y en un motivo para ser calificado como no integrado. La intensa dedicación y el trabajo duro tienen un valor aún superior al resultado, de forma que, la mediocridad de éste puede ser disculpada si la entrega a la tarea ha sido intensa. Por eso se entenderá que el sistema sea más tolerante con la medianía que con el escaqueo o el regateo en la tarea.”* (Dacosta, 1989:14).

Es la capacidad de sacar trabajo, la alta dedicación, lo que más identifica al socio con su organización y es por ello que la manera más directa de recompensar este esfuerzo, en un modelo igualitario como la cooperativa, es a través de los mecanismos de promoción, vinculando buen trabajador a buen cooperativista y buen mando (jefe/ coordinador / líder) de cooperativistas. El Director Social de 1989 así lo declaraba: *“el tesón, la entrega y la dedicación extensiva de la cooperativa serían factores que se aprecian en las personas promocionadas. Son duda todas ellas con el grado de competencia que se les supone, por el hecho de ser promocionadas, pero destacando como variables discriminatorias, las señaladas. Por eso, ni los conocimientos académicos ni la titulación han sido nunca un factor determinante para progresar en el escalafón.”* (Dacosta, 1989: 12).

El trabajo se materializa a través de la acción. Al ser aquel elemento central de la vida de los socios, convierte a la acción a la vez en motor, lubricante y energía del propio proceso. A mayor cantidad de trabajo, mayor esfuerzo de la acción, se conseguirá más trabajo y más resultados. La acción en este caso, en términos weberianos sería una mezcla de *“acción lógica”*, instrumental y una *“acción racional valorativa”*¹⁷¹. En el diagnóstico de cultura Organizacional que se realizó en Eroski en 2009, en las conclusiones cualitativas se afirmaba: *“Existe una fuerte orientación a la tarea, al logro de objetivos. Prima sobre cualquier otro factor. Se valoran sobre todo la capacidad de trabajo y la consecución de objetivos de*

¹⁷⁰ Declaración verbal realizada por el Director Social durante una reunión con una parte de los directivos al argumentar la necesidad de votar a favor de reducir los salarios ante el primer intento fallido. (Encuentros con directivos enero, 2013). La nueva consulta a los socios sobre las medidas restrictivas de reducción de salario fue aceptada por el 79% de los socios (Cap. 4.1.2.4.)

¹⁷¹ Weber convirtió la acción en el átomo de la investigación histórico – social e identificó cuatro tipos ideales de acción, que aunque pueden encontrarse en la realidad, rara vez se presentan en estado puro y aislado: a) la acción racional orientada a un fin o *“acción lógica”*. Se trata de una acción instrumental en la que el actor adecua los medios disponibles al fin que persigue del modo más eficiente con la maximización del beneficio y la minimización del coste; b) *“la acción racional valorativa”*, que aunque orientada también a fines, no busca tanto la eficiencia en sentido económico, sino la entrega total del actor a un tipo determinado de fin supremo de carácter moral o religioso. Se refiere a cualquier medio sin reparar en costes, incluso con su vida; c) *“la acción afectiva o emocional”*. Dicha acción no es de carácter racional y reflexivo, sino que viene motivada por pasiones y sentimientos y d) *“la acción tradicional”* o engendrada por el hábito y la costumbre, en la que el individuo no actúa reflexivamente, sino llevado por la rutina y por patrones de conducta que él mismo no ha producido o la ha producido sólo parcialmente. (Castro et altri, 2006: 278-280).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

negocio, (el “qué” tiene más peso que el “cómo”). Esta es una “cultura del trabajo” basada en la responsabilidad y en la alta dedicación...” (Diagnóstico de Cultura Organizacional, Otorora, 2009).

La cantidad de acción es un rasgo que caracteriza la organización, es reconocido por sus miembros llegando incluso a entremezclar y confundir acciones con objetivos. El autor de esta tesis recuerda como en los años de la expansión, en su etapa de asesor por los centros de nueva creación, impartía un curso de planificación y entre los objetivos que planificó un colaborador encontró uno que se refería a *“cambiar el tonner de la impresora”*. La nuestra es una organización inclinada a la cantidad. *“Ir a por todas”, “no perderse ningún tren”, pueden ser afirmaciones que le cuadren a las conductas directivas más frecuentes. Esta ambición de cantidad es visible en la determinación de los objetivos que se acometen, e incluso en las agendas de las personas”* (Dacosta, 1989: 12). Otras personas no pertenecientes a la cooperativa que se han relacionado con ella han observado este *“hiperactivismo”* como un rasgo característico de Eroski: *“Hábito colectivo que se traduce en la sensación de tener siempre muchos frentes abiertos, de gran carga de trabajo y de tener dificultades para priorizar según la importancia de la cuestión. Con ello se reduce el horizonte de visión y se ocupa el tiempo en lo urgente. Expresiones como: “apagafuegos”, “estar para todo”, “centrados en los objetivos inmediatos”, “no sabemos decir que no.”* (Diagnóstico de Cultura Organizacional, Otorora, 2009). Otro consultor afirma: *Existe el juicio extendido de que “hay que hacer” (algo así como que la disposición a hacer sin cuestionar nada, sea un valor del GE.)*.” (Newfield Consulting. Valoración programa de directivos 2004:9).

Dacosta reconoce las duras condiciones de trabajo en Eroski, sobre todo en las primeras épocas: *“este estado de cosas puede conseguir sin muchas dificultades que el sistema obtenga la calificación por parte de los miembros de “duro” e incluso severo”*. (Dacosta, 1989: 12). Pero las relativiza al compararlas con otras empresas, del entorno y del sector: *“Cierto que nuestro trabajo cuenta con una circunstancia poco grata, como es la del horario, y, en algunas tareas, como el almacén, los esfuerzos físicos. Y son evidencias que no deben negarse, ni restarles importancia, pero no por ello debemos calificar nuestras tareas de notable incomodidad, a menos que tal calificativo se lo atribuyamos a la mayoría de las empresas de nuestro entorno. Pues nuestros horarios son incómodos pero no más que los de buena parte de las industrias que trabajan a turnos y menores que los de aquellas en que la producción no para las 24 horas del día ni los 365 días del año. Sin hablar de las condiciones de penosidad y de esfuerzo físico de la mayoría de los trabajos de la industria o del sector primario. La observación de otras realidades laborales no aminora penosidades, pero sí les da un valor de relatividad necesario.”* (Dacosta, 1989: 80).

Igualmente el que fuera Presidente de GE pronosticaba a finales de los años ochenta del pasado siglo cambios en las nuevas generaciones sobre la consideración del trabajo que iban a obligar a realizar nuevos planteamientos de gestión interna, sobre todo en los departamentos dedicados a la gestión de las personas: *“Hemos de pensar en que cada vez, de manera más generalizada, se vaya perdiendo, allí donde aún queda, la consideración del trabajo como lo que da sentido a la totalidad de la persona. La gente cuenta con otras dedicaciones / intereses- hobbies, tiempo libre,...- extralaborales, por lo que, apertura, disponibilidad a la dedicación casi exclusiva, situaciones de prolongado esfuerzo extraordinario, jornadas con prolongación de horario, fijación de jornadas de modo precipitado o errático, etc., serán cuestiones que las personas estarán menos dispuestas a prestar gratuitamente. Ello obligará a un esfuerzo doble por parte de la organización, y sobre todo a la línea de mando, a aumentar el sentido de la previsión de necesidades*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

y establecer programaciones más rigurosas de las cargas de trabajo (y en último término desarrollar habilidades de negociación, donde ahora pueden ser más frecuentes las de leve imposición). Hemos de decir con todo, que esta situación no es algo que no tenga su ventaja, en cuanto constituirá un acicate más, siempre bien acogido, para la mejora en los métodos.” (Dacosta 1989: 78).

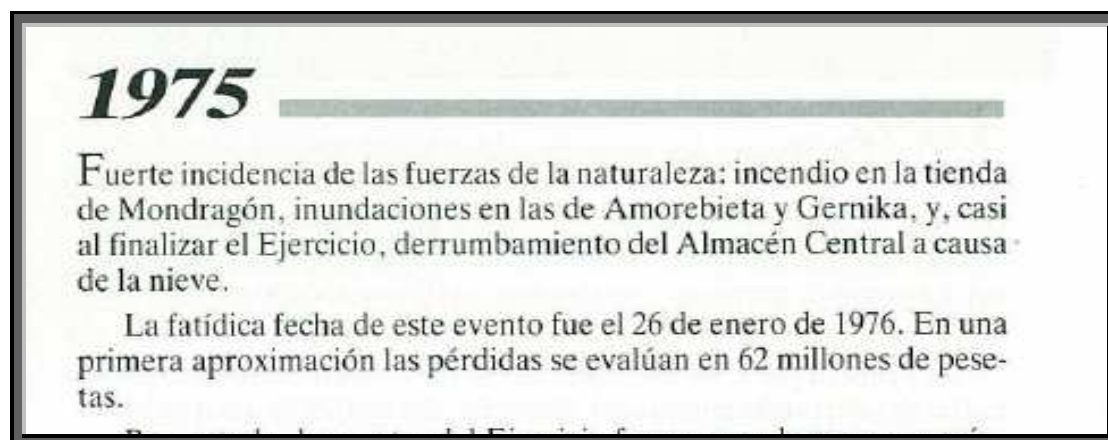
Otro directivo (Informante 6) informantes, directivos también, y de la misma época de Dacosta, en entrevistas más recientes, opinan que *“aunque ha ido cambiando mucho con los años, creo que hay algo que perdura, y es el valor por el esfuerzo, hacer antes que pensar....en un primer momento lo veía como un valor positivo, sin embargo ahora lo veo como un valor negativo porque al final uno termina trabajando mucho, mucho en balde.” (G3, 2012: 30).*

4.3.1.2. “La caída del almacén”

En las crónicas escritas, en las evocaciones a la memoria o en los relatos personales, el ejercicio de 1975 quedará marcado en la historia de Eroski como uno de sus “annus horribilis” como consecuencia de los efectos producidos por las catástrofes naturales. Fue primero el incendio de la tienda de Mondragón, continuaron las inundaciones de las tiendas de Amorebieta y Gernika, para concluir, ya casi finalizado el ejercicio, con el derrumbamiento del almacén central de Elorrio a causa de la nieve el 26 de Enero de 1976. Estas desgracias, fueron recogidas en la Memoria de ese ejercicio en los siguientes términos *“poner a prueba la capacidad de Eroski, que ha sabido sobreponerse a la desgracia para superar los momentos más difíciles. La acción colectiva y solidaria es capaz de los mayores logros.” (Memoria 1975).*

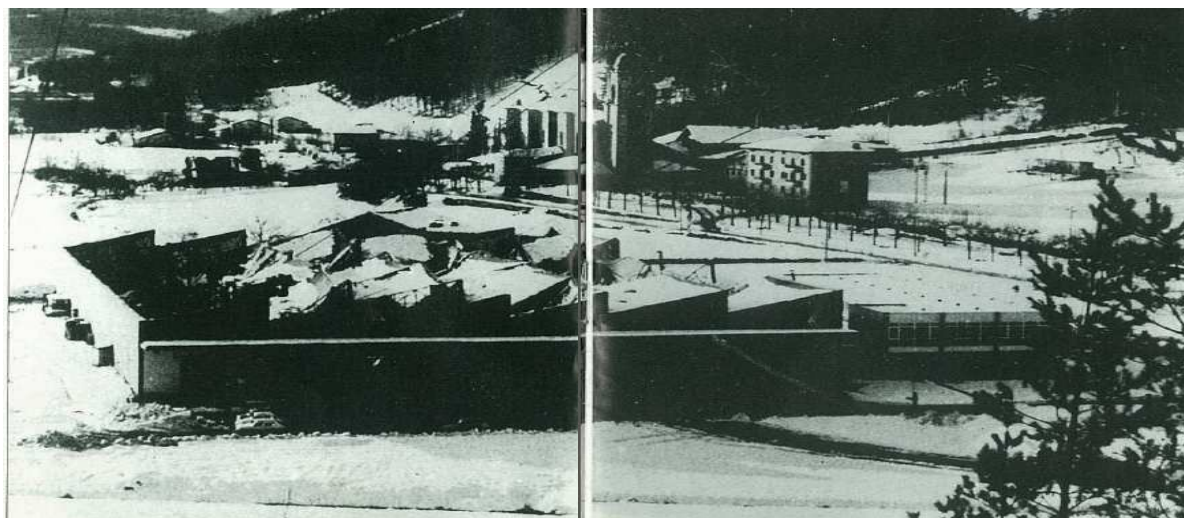
En las publicaciones internas posteriores y haciendo balance de los 20 primeros años de Eroski, el ejercicio 1975, que finaliza el 31 de enero de 1976 se describe, incluyendo una foto, como lo más destacable, la caída del almacén a causa de una gran nevada:

Reprografía 35: La caída del almacén



Fuente: Revista 20º aniversario, 1989:3)

Fotografía 2: La caída del almacén (1). Enero 1976



Fuente: Revista 20º aniversario, 1989:3)

Cuando preguntas a personas de aquella época sobre los sucesos que allí acontecieron, todos remarcaban, desde diferentes ópticas, que el mayor logro conseguido ante aquella situación tan desgraciada fue la rapidez en la respuesta, la capacidad para sobreponerse y el empezar con urgencia a buscar las soluciones. Por su interés histórico transcribimos literalmente las declaraciones del socio J.M. Berriozabal, técnico del almacén en aquel 1976, realizadas en el libro conmemorativo del 30 aniversario de Eroski: *“La noche anterior había nevado muchísimo y sólo pudimos llegar al Almacén los que vivíamos en Elorrio. Estaba allí a las ocho de la mañana. Había entre 55 y 60 centímetros de nieve. El techo del Almacén, que entonces tenía una cubierta tipo dientes de sierra, había acumulado mucha nieve. Vimos que la estructura estaba resistiéndose y no sabíamos qué hacer. A media mañana decidimos que yo me iría a casa y que esa noche volvería para que hubiera un retén de guardia. Pero ya hacia el mediodía, una parte del almacén, que es donde estaba la máquina de envasar, se derrumbó. A las seis de la tarde un compañero vino a casa y me dijo que no hacía falta que fuera al Almacén esa noche, porque ya había caído. Al día siguiente pudo llegar más gente a Elorrio; también empezó a incorporarse parte de la dirección. Teníamos una máquina retráctil, las que ubican y sacan palets, que había quedado atrapada bajo los escombros. La necesitábamos para la operación de desescombros, para poder hacer los movimientos necesarios en el muelle. Pero, en un principio, no la podíamos sacar. Nuestro director general, Antonio Cancelo dijo: “Pues lo tenemos que hacer”. Tres personas, el mismo Antonio Cancelo, Pedro Resano y yo, participamos en una operación que Cancelo denominó “Putá Madre” y que consistía en rescatar aquella máquina. Lo conseguimos a base de mucho esfuerzo. En vista de aquel panorama, Antonio Cancelo reunió a todos los trabajadores en las escaleras de la oficina y les dijo: “tenéis un minuto para llorar y, después, empezad a trabajar”. (...) Caja Laboral, tras la mediación de Cancelo, proporcionó a Eroski una nave todavía sin estrenar en Mallabia, Ermua (...) “Fue una época muy dura”, recuerda Berriozabal, “acababa de morir Franco y había una huelga detrás de otra. Nosotros teníamos que sacar adelante aquello como fuera, y nos encerrábamos en la nave de Mallabia procurando no hacer ruido, trabajando con mucho sigilo para que no nos descubrieran. Sabíamos a qué hora entrábamos, pero nunca a qué hora íbamos a salir.” (EROSKI 30 Aniversario. Toda una Vida. , 1998:26-27)*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Las sucesivas versiones de aquel acontecimiento pusieron de manifiesto, cada uno desde su óptica, elementos comunes de las historias que forman parte de la épica y el relato mítico en el ser humano: a) la fuerza negativa de la naturaleza, externa, incontrolada, ajena al control humano, que rompe la cotidianeidad, la normalidad y provoca una situación dramática que pone en crisis todo el sistema, en este caso la intensa nevada que destruye el centro neurálgico, el corazón de la empresa, b) la figura de un héroe necesario que se hace cargo de la situación y en una imagen mítica, como general que arenga a sus ejércitos antes de la batalla, les lanza la frase mítica que les provoca las emociones más primarias para incitarles a la acción c) la respuesta colectiva de esfuerzo y sacrificio, la figura de héroes anónimos, d) el apoyo de agentes externos que se solidarizan con la causa, y e) la victoria final como moraleja. Observamos algunas versiones donde se recogen estos elementos:

Cancelo, lo reflejaba de la siguiente manera: *“Cuando yo consigo llegar a Elorrio. La gente está derrumbada. Solo falta que encima les diga, yo no sé cómo vamos a salir. No es el papel que me corresponde. Por eso, lo que sí recuerdo, es que me subo ahí a un banco, algún sitio donde puedo ver a toda la gente y les digo, aquella frase que estará allí guardada, algo así como dos minutos para secar las lagrimas, y al minuto tres todo el mundo sacando mercancía dentro de los escombros. En ese momento como les vas a transmitir una sensación de pesadumbre sobre la que ya ellos han interiorizado. Tú no sabes cómo vas a resolverlo. Sabes que tienes que resolverlo, pero no sabes cómo. Lo que sí sabes es que tienen que conseguir sacar el máximo de producto para recuperar el valor posible, van a tener que ir a trabajar a otro sitio en otras condiciones. Cómo vamos a gestionar el consorcio de compensación de seguros, esto sí que hay que saber gestionar creo yo.”* (Hernando, 2009: 49).

Fotografía 3: La caída del almacén (2). Enero de 1976.



Fuente: Libro Eroski 30 Aniversario, 1999: XX)

Dacosta, como Director Social de aquella época, destacaba de aquel acontecimiento la rápida reacción de todos por el derrumbamiento físico y sus consecuencias en las tiendas, pero sobre todo por el impacto económico y el futuro de la propia organización: *“Seguramente para eso contribuyó mucho el que hubo una buena reacción inmediata. Fue una tragedia económica, organizativa, que nos quedamos sin trastienda, pero hubo buena reacción, una rápida, y buena reacción. Debido que al cabo de unos días ya teníamos*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

trastienda (...) todo se resumió en que había un impacto económico gravísimo, que quería decir que podíamos tener extornos¹⁷². Desde el primer momento, uno de los que podría tener más dificultades para contar la película, podría haber sido yo. Porque después de todo, los extornos eran de todos, pero algunos teníamos que dar la cara en primer lugar. Supongo que la explicación era evidente, nadie tiene la culpa de que se haya caído esto, y si tenemos que tener extornos, supongo que es más fácil de aceptar. Supongo que era una mala noticia, con relativamente buena venta. Malísima noticia pero no era una venta difícil de hacer, o imposible (...) No pensaría que el mérito fuera mi estado de ánimo, ni siquiera que fuera yo, creo que fue algo que alguien supo crear, y supongo que fue Antonio, y más gente, como José Mari Pagaegui, imagino que como equipo hubo una reacción de no dejarse abatir, la colaboración con otras organizaciones, la solidaridad de otros, me parece también de reconocer, y que aparezcan. De esta historia no puede ser que saliéramos solos, sino que salimos porque nos echó una mano Orbea, con una plataforma que nos dejó para poner allí el almacén. Con personajes singulares, con personas concretas de una entrega absoluta. Los que hoy están más resentidos con la organización, estaban absolutamente entregados. La gente se lo tomó como algo personal.” (Hernando, 2009: 118).

4.3.1.3. La” fuga” de parte del equipo de compras a Sebastián de la Fuente

Varios de los informantes han catalogado como otro de los momentos críticos de Eroski la marcha de una parte del equipo de compras, en el año 1986 al entonces mayor competidor de la cooperativa Sebastián de la Fuente. La salida de este grupo de personas, la primera que se daba de forma masiva, fue interpretada por un grupo numeroso de socios como un acto de alta traición que respondía a intereses particulares e insolidarios con el resto de los socios. Uno de los socios (Informante 10) entrevistados achacaba la fuga de estas personas a la imposibilidad de poder incrementar su salario debido a la rigidez del modelo de retribución que impedía que los índices mayores sobrepasaran tres veces el índice inferior de la cooperativa:

¹⁷² Extornos: Si la cooperativa hubiese entrado en pérdidas y para cubrir esas pérdidas se hubieran consumido todas las reservas, los socios deben hacer frente a las pérdidas aportando su capital social o en su caso aportando nuevo capital personal.

Reprografía 36: La salida del equipo de compras (1986)

Año 1986

Abrimos el Hiper de Leioa.

El verano de este año fue la "fuga" masiva del Equipo de Compras.

En estos años nuestra política de solidaridad retributiva era más exagerada que ahora. La relación de índices durante bastantes años era de 1 a 3. Esto siendo la empresa pequeña era soportable, pero cuando la empresa comienza

a ser algo más grande y a relacionarse con otras empresas y sobre todo con Proveedores, quedaba muy fuera del mercado.

El hecho es que el Dpto. de Compras estaba compuesto por una sola persona por Area (una en Charcutería, una en Carnicería, una en Frutería, una en Droguería, una en Bazar, una en Alimentación) y todas ellas dirigidas por un Director de Compras. La mayoría de estas personas llevaban bastantes años en el mismo puesto y eran las que estaban en contacto permanente con los Proveedores.

El caso es que el entonces Director de Compras (Javier Aguirre) decidió irse a SEBASTIAN DE LA FUENTE y le resultó relativamente fácil convencer a 6 ó 7 personas para que hicieran lo mismo, con lo que de la noche a mañana, nos vimos sin Equipo de Compras y todos ellos en la **competencia** y con la información que disponían de EROSKI. Fue una crisis gorda, hubo que improvisar soluciones, pedir a algunas personas esfuerzos suplementarios.

Además del impacto de salida de unas 7 personas a SEBASTIAN DE LA FUENTE, se produjo otro efecto negativo porque algunos que no salieron en esta operación, buscaron una salida hacia fuera y así otros más se fueron a ERKOREKA, CANARIAS, etc., etc.

Fuente: (G2, 2008: 84-85)

Otro socio (Informante 3) relataba esta marcha del equipo de compras desde la rabia y el dolor de la traición: "Los que llevan bastante tiempo sabrán que había un equipo, el equipo de compras que casi se fue entero. Cuando empiezo a recordar me duele, porque por ejemplo habían crecido profesionalmente, habían nacido con Eroski, que se vayan así, que se vayan de esa manera, y que parece que se acababa el mundo, que no se acaba porque aquí nadie es imprescindible. Eso está más claro, yo siempre digo, nadie es imprescindible. Se fue todo el equipo de compras y Eroski siguió, por lo tanto aquí de imprescindible nadie. Para mí eso fue algo duro, fue una ruptura. Cosas que marcan." (G2, 2008: 42).

Se fue construyendo en el imaginario colectivo la idea de que el salir de Eroski sin una causa de fuerza mayor como la jubilación, por ejemplo era acto de traición, de egoísmo, de abandono etc. Se argumentaba para ello la falta de reconocimiento y agradecimiento de las personas que se marchaban a la labor colectiva de haberle protegido, alimentado y ayudado a crecer en la organización. Dacosta lo expresaba con cierto cargo de culpa inicial, como si se tratara de un padre que ha intentado educar bien a sus hijos y estos le han salido díscolos: "Creo que la salida de una parte de la gente de compras, la viví como un sentimiento de culpa, a veces hay cosas que dices, "qué hemos hecho mal para obtener este resultado", y

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

haces un análisis autocrítico, una crítica hacia atrás, dónde incluyes, y dónde no excluyes tu responsabilidad. En el caso concreto de los de compras, digamos aunque sea una simplificación, incluso, aunque sea una simplificación injusta, yo se la aplico a ellos. Nosotros teníamos un modelo de funcionamiento, unas reglas de juego y una retribución. Y buena parte de la gente que se marchó, no vino de otro sitio haciendo un trabajo igual o mejor, sino que vino de fuera sin oficio, ni beneficio, o con unos oficios y unos beneficios que los que aquí adquiriesen, que la promoción, que su lugar de salida se correspondía con un lugar bien distinto de su lugar de entrada. La promoción profesional que tuvieron, era gracias a sus medios, porque ninguno de ellos era tonto, pero también gracias a la contribución generosísima de la cooperativa” (...) (Hernando 2009:119)

Y continuaba descargando la culpa en los que se marcharon, reforzando con su expresión “*pues que se vayan*” la idea de que la organización está por encima de las personas y que el compromiso, la aceptación de la reglas y la satisfacción personal con la organización está por encima de la profesionalidad y los resultados: “*De modo, que tienen derecho a irse, es algo que debo de decir en primer lugar, que todo el mundo tiene el derecho de marcharse, pero no diría entonces, y ahora tampoco con mucho énfasis, no me parece una prueba de gratitud. Hacer daño a aquella organización que te ha ido apoyando, progresando profesionalmente tampoco es muestra de gratitud, marcharte a la competencia, y marcharte no es un gesto de correspondencia. Parecería que eso se hiciera con una organización que te ha tratado mal. Con una organización que te ha tratado bien, que además es una organización en la que supuestamente tienes que estar, implicado, y eres una parte de ella, pues no parece que tenga mucha lógica. Y entonces dices, y casi mejor ¿no? Si no estaban a gusto que se vayan.*” (Op. Cit: 119)

Dacosta como Director Social de aquella época dedicó varios momentos de su entrevista a hablar de este caso reconociendo en ocasiones las dificultades y debilidades del modelo cooperativo para mantener y atraer profesionales altamente cualificados y rebajando en otras ocasiones la situación no admitiendo catalogarla como crisis general del modelo: “*la salida fue una salida dolorosa, desde el punto de vista profesional, funcional, pero no fue una salida que pusiera en crisis nuestro modelo de empresa, ni nuestros valores. (...).Supongo que cuando estábamos en el agujero aquel, estaríamos un poco intranquilos, pero ahora lo ves como, que lo razonas, lo racionalizas un poco más, pero creo que incluso en aquel momento, la respuesta fue rápida porque había gente, conocíamos a la gente, siempre hay un riesgo en las decisiones de cambiar, pero vamos, no me parece que la gente que se puso para sustituir a los que se marcharon careciera de conocimientos, de que en fin...*” (Op. Cit: 119)

4.3.1.4. El reparto del poder entre los socios consumidores y los trabajadores

En el capítulo 4.1.2.2 expusimos la difícil relación entre los socios consumidores y los trabajadores durante los primeros 10 años de la constitución de Eroski y describimos los pasos que se dieron hasta conseguirse la paridad de representación societaria de ambas comunidades. En este apartado trataremos de aplicar los presupuestos teóricos lotmanianos relativos la construcción del espacio semiosférico, de la cultura de un grupo, apoyándose en el rescate de la memoria de algunos hitos y el olvido intencionado de otros, (Eco, 1998).

Desde la óptica de la mayoría de los trabajadores la raíz de estos conflictos se encontraba en la actitud de

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

los consumidores de interferir en los asuntos propios del negocio, dando por sentado que esta función le correspondía únicamente a la parte de los trabajadores y olvidando que los consumidores fueron los propietarios de la cooperativa desde su origen y que la razón y denominación jurídica de la cooperativa de consumo era porque había sido fundada por consumidores, propietarios únicos de la empresa. Un socio (Informante 1) describía el inicio del conflicto en los siguiente términos: *“esa crisis que hubo de los consumidores, un poco que se rebelaron, bueno que se rebelaron y quisieron inmiscuirse en todos los departamentos, y quisieron fiscalizar los trabajos que hacía la gente y tal. Y nos asustamos un poco, nos asustamos un poco todos los trabajadores de Eroski. Sobre todo al principio era fácil controlar aquí (a la central) al equipo de compras, al de administración, al de informática, al de recursos humanos, es que, éramos 35 personas. Entonces nos saludábamos todos los días. Que la cooperativa no llegaba todavía a 800 personas. Cuando hubo movimiento y una pretensión de controlar la gestión comercial y empresarial por parte de los consumidores, dijimos: “¡ostras!, esto puede tener el riesgo de que como esos señores se ocupen del funcionamiento de esta empresa no habrá más resultados”, cosa que interesa al futuro de esta empresa. Y ahí sí. Ahí si nos unimos a fondo. A fondo. Era uno por uno conseguir la adhesión. Cosa que yo nunca he visto más unanimidad y más apoyo a la dirección, incluso por gente en algún momento que podía estar medio enfrentado. Es decir que tenías conflictos con ellos, o que estabas con sanciones o amonestaciones, estabas con grescas. Y en ese momento se unió la organización.”* (G2, 2008:11).

El conflicto se presentó a los trabajadores como un enfrentamiento de grupos entre los propios consumidores para hacerse con el poder de la cooperativa. Porque como vimos en el capítulo 4.1.2.2., El Consejo Rector estaba constituido por 10 consumidores y 2 trabajadores. La narración mítica olvida la fricción permanente entre la dirección representada por Cancelo y el propio Consejo Rector durante los diez primeros años. Igualmente se borró de la memoria colectiva el papel activo de una mayoría de los comités consumeristas durante la crisis, sus escritos de denuncia y la figura pública de oposición representada por el Sr. Miguel Ángel Arizkun que en aquella época era el Director de los socios Consumidores y coordinador de las actividades de los Comités. El resultado, ya conocido, fue la salida de los comités consumeristas opositores y del Sr. Arizkun de la cooperativa, una vez que la Asamblea General modificó los estatutos de 1980 que dieron pie a cambios sustanciales del modelo de empresa, pasando de una cooperativa de consumidores convencional a una cooperativa de consumo con participación paritaria de consumidores y trabajadores en unos órganos representativos igualmente paritarios como hemos relatado en el capítulo 4.1.2.2.

El relato que hacía otro socio trabajador (Informante 3) de aquella crisis fue que el tema había sido muy serio y que gracias a la intervención de los trabajadores se logró salvar a la cooperativa: *“bueno también aquella asamblea que para mí fue una señal seria, seria, y que últimamente estoy oyendo hablar de ella, fue aquella asamblea en la que se cambió, se repartió el poder en el Consejo Rector, la presencia de los consumidores y los trabajadores, fue paritaria. Es un momento que yo creo que todo salió bien en la asamblea hecha en el almacén de Elorrio, y aquello fue una movida seria. Como ya os he dicho que yo estaba por parte de los consumidores, esta gente que está allí al lado, esa fue una de las movidas serias y creo que fue importante.”* (G2, 2008: 40).

Pocos recuerdan que aquel cambio de rumbo se consiguió gracias a los votos mayoritarios de los trabajadores y un grupo numeroso de familiares y conocidos de este colectivo que como ya hemos visto

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

conformaron la opinión mayoritaria como socios consumidores. El trabajo de coordinar y legitimar una posición mayoritaria fue intenso y al final dio como resultado lo ya conocido. Un trabajador (Informante 1) de aquella época lo relataba así: *“El enemigo común que estaba fuera. Y ahí fue hacer una labor individual, uno por uno de que se hiciera socio consumidor, que a la asamblea viniera con algún otro compañero o pariente que se hubiera hecho antes socio consumidor, asistir a algunas asambleas de socios consumidores, que a algunas nos dejaron entrar y a otras no. Y luego coordinar todas las intervenciones y tal. Fue un éxito pero fue el cambio dentro de Eroski ¿eh? Cuando empezó la Asamblea yo creo que el socio trabajador salió reforzado. (...) “se formó una piña, con los que más habilidades teníamos, fueron los que más, yo que sé. Con los consumidores no sé quien lo trabajaría. Estaba el Eroski de los consumidores, pero Antonio con su prestigio, Alberto Vidal con su lengua viperina y con su pluma pues un poco liderando el equipo de compras. No me gusta opinar, porque todo el mundo opinaba. Pero vamos, ya me gustaría a mí aprender esa lección. En momentos de crisis todos apiñados. Aunque en otros momentos haya discrepancias. Eso es ser inteligentes. No sé si seremos capaces en esta ocasión¹⁷³, no creo”.* (G2, 2008:11).

Dacosta, director social de aquella época, argumentaba que la situación de crisis entre consumidores y trabajadores se debió a un conflicto personal y que apareció como un mal oportuno que se aprovechó para provocar un giro estratégico que cambió las reglas de juego en la cooperativa: *“En el año 78, 79, tuvimos más que una crisis social, una crisis personal que se tradujo en un conflicto que contaminó la relación con los consumidores y parte de los trabajadores que fueron contaminados por la misma persona. Había más razones personales que ideológicas. Eso, hoy no contamos como salió, sino contamos el resultado. Los estrategas, más avanzados, los avezados pensadores de estrategia, creen que de vez en cuando hay que montar alguna de estas para darle la vuelta a una situación que solo los que tienen clarividencia, los que tienen una visión más avanzada que el resto de los mortales lo ven, ven que por aquí no vamos bien, que hay que hacer algo, que hay que interrumpir de modo artificial una tendencia que no le han dado una buena dirección y se inventan el conflicto.”* (Hernando 2009: 130).

Para Dacosta manera de abordar y solucionar este caso fue uno de los pocos en que los cambios en Eroski vienen por la vía de la ruptura o la “explosión” (Lotman, 1999), en vez de por el cambio lento y progresivo como en la mayor parte de las ocasiones: *“Esto (el conflicto entre consumidores y trabajadores) no estaba inventado, pero de no haberlo tenido, hubiera sido deseable que algún estratega con visión, algún visionario, lo hubiera hecho, es decir, es de las mejores cosas que nos han pasado. Si hubiéramos sido visionarios algunos, hubiéramos tenido que parar esto. Este tipo (D. Miguel Ángel Arizkun) no sabe cuánto bien nos hizo. Es decir, le dimos un giro a hacia el equilibrio de un modelo societario, que de otra manera no lo íbamos a poder hacer más que en dosis y siempre con un sacrificio en cada paso, como un parto, en cada movimiento, en cada paso hubiera sido un conflicto, mientras que de esta manera se*

¹⁷³ El informante se refiere al momento actual en el que se le hace la entrevista (2008) inicio de la crisis económica y que ya hemos analizado las diferentes reacciones del colectivo de trabajadores en el capítulo 4.1.2.4 Otra compañera(Informante 14) opina de la oportunidad de la crisis, de los momentos épicos, como recordaba Dacosta, para hacer rebrotar los valores cooperativos: *“estoy segura de que la crisis nos beneficiará en el sentido de que despertará en muchos, comportamientos y valores del cooperativismo que se han ido adormilando con los años y que suelen salir a la luz en momentos difíciles. Nos ayudará a romper con la indiferencia y a mantener la casa de pie tras el huracán. O eso espero”.* (G2, 2008:55).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

resolvió de una forma, abrupta, y violenta. ...Pero ahí viene la estrategia visionaria. Estas cosas no se resuelven porque sí, se resuelven por ruptura, ósea, con la ruptura consigues ganar un espacio, recomponer una situación, en un grado siempre mucho más avanzado, que un paso sucesivo. Cada vez que dabas un paso, eran dos miembros en el consejo rector, para que fuera mitad y mitad, yo creo que no lo hubiéramos podido conseguir de ninguna manera más que, pues no se cuanto, si en 20 años en una situación de crisis.” (Op. Cit 130).

El juicio colectivo de que se hizo lo correcto para salvar la cooperativa se vio reforzado al observar al la mayor parte de las cooperativas del entorno que poco a poco han ido desapareciendo o integrándose en Eroski y que sólo una ha logrado el éxito, la cooperativa valenciana Consum, que copió el modelo jurídico de Eroski, diez años después.

4.3.1.5. El compromiso cooperativo personal y colectivo.

La idea de que el modelo cooperativo lleva implícito un compromiso individual que está subordinado a los principios del colectivo, forma parte de la definición teórica del significado del cooperativismo eroskiano. Desde diferentes fuentes internas se construye la idea del “buen cooperativista” y se lanza el mensaje de que ser cooperativista en Eroski requiere un compromiso personal. En la Memoria de 1986 el Consejo Social presentó su balance de las actividades societarias. De entre el largo informe entresacamos los párrafos destinados a la definición: “ser un buen cooperativista”. Desconocemos el autor o autores de este escrito, pero durante aquella época y hasta fechas muy recientes, en la elaboración de los discursos de los representantes sociales intervenía muy directamente la Dirección Social:

“¿Qué se entiende por un buen cooperativista?

“Cooperativa es un proyecto social, exige participación en la gestión social y económica con la premisa de estar dispuesto a renunciar a los intereses individuales cuando estos impiden la consecución del interés colectivo.

Las características del cooperativista:

- *Un buen profesional en su trabajo*
- *Una conducta de solidaridad y apoyo a los demás socios.*
- *Debe intervenir en los órganos de gestión*
- *Debe reclamar el trato de socio cooperativista para quien en su trabajo no cumple. Esto, nos parece un fraude.”*
- *Es también un ayudador, un colaborador de los demás, no de forma paternalista sino adulta.”*

(Discurso del Consejo Social, Junta Preparatoria, 1986).

Y Añadían a continuación: *“Nos preocupa la “resaca de éxito”. Observamos una lenta pero progresiva desimplicación en nuestro colectivo. Tenemos sentimientos de que esto es nuestro, y de que hay que implicarse en ello, trabajar para mejorarlo y conservarlo, sentimientos de ilusión por participar en la creación de una realidad socioempresarial exigente pero activa. Estos son sentimientos que tememos que se vayan perdiendo” Se pide a los veteranos cooperativistas preservar los valores y que sigáis luchando sin desmayo” (Discurso del Consejo Social, Junta Preparatoria, 1986).*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La idea del compromiso va ligada al concepto de proyecto colectivo del que se exige la participación de todos para su construcción. Dacosta lo expresaba de la siguiente manera: *“Pero había algo que atravesaba todo, y es que el proyecto es de todos. Sobre la construcción del proyecto, sobre la configuración del proyecto eso no estaba repartido de una forma funcional. Sobre eso opinaba todo el mundo. Y entonces cada uno contribuía de una manera (...). Había algo, que es lo que trataba de decir con lo de funcional, es decir, había que construir este edificio. Es algo que tiene que hacer cada uno, hombre, con una aportación profesional específica, pero sobre la solvencia del edificio, sobre la rapidez con la que el edificio se crea, sobre la hechura, sobre ,digamos, el dibujo del edificio, eso es algo que no una parte de la gente tenía una opinión, sino todos debieran tener una opinión.”* (Hernando, 2009:103).

El compromiso, en la narrativa interna de Eroski, estaba ligado a los comportamientos y predisposición a la acción directa, al trabajo. Era un sentir generalizado entre los socios, sobre todo en los primeros años, de que la acción de trabajar intensa y responsablemente era la mejor demostración del compromiso personal por la causa cooperativa como expresaba un socio (Informante 10): *“Los primeros valores que aprendí de mis compañeros fueron los de desempeñar los procesos de la mejor manera posible, responsabilidad, puntualidad, el valor del puesto de trabajo y el compañerismo. Creo que siempre había puntos medios, se discrepaba y se coincidía a igual medida pero lo más importante de esta observación para mí, era que realmente lo que importaba era el fin común y siempre había alguien capaz de llevar todo por el cauce correspondiente.”* (G2, 2008:45).

En los relatos de otros informantes se observa como el esfuerzo, la exigencia, el sacrificio personal eran valores genuinos y necesarios para aquellas personas que decían pertenecer a una cooperativa, a un proyecto de propiedad colectiva:

“La exigencia es importante aquí y también lo es la implicación de la gente.” (Informante 14, 1989: 8).

“Pare a tomar un bocata y un zurito, después, vuelta a la caja. No me importaba trabajar tanto porque era feliz.” (Informante 16, 1989).

“Y se pierde el sentido de propiedad. Y cuando pierdes sentido de la propiedad, pierdes sentido de la responsabilidad. Y cuando antes, como hemos dicho muchas veces, como hace nueve años, hemos cogido coches de 6 personas y nos hemos ido a Murcia, porque en la apertura de Murcia que era nuestra tienda, había un problema, y hemos pasado toda la noche, o gente que ha tenido accidente a causa de esas barbaridades, porque son barbaridades, hemos pasado a un extremo de que no nos planteamos siquiera el hecho de hacer algo extraordinario. Hemos profesionalizado tanto que no hacemos el siguiente paso.” (Informante 2, 2008:32).

“Para mí es un orgullo, y lo digo así a gala, para mí es un orgullo el pensar que ahora mismo que Eroski tiene 10.000 trabajadores en la cooperativa, más luego todos los demás. Pues pensar que en eso algo yo he contribuido. Porque yo recuerdo que el trabajo de tres se hacía entre dos, y eso se siguió haciendo durante mucho tiempo, y en muchos casos se seguirá haciendo”. Aun así, estoy orgullosa de poder decir que trabajo en una cooperativa, porque Eroski es una empresa diferente y única. Estoy en un proyecto compartido, pero que no podía ser más propio, como dueño/propietario. Y me gusta trabajar en una

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

empresa que, al margen de tener que luchar en un mercado muy competitivo donde las palabras “ventas, margen, resultados” son las que mandan, sigue con el oído puesto en la sociedad y en los deseos de los consumidores. Me gusta saber que a diferencia de lo que ocurre en otras empresas, estoy contribuyendo positivamente a la sociedad y que nuestras motivaciones son menos “egoístas” que las de otras organizaciones. Es una forma de marcar una diferencia en la vida. Y todo ello trabajando en un ambiente que, pese a estar viviendo momentos convulsos y caóticos, sigue siendo un ambiente sano y donde priman el respeto y las ganas de hacer.” (Informante 3, 2008:42).

“El proyecto común”, sobre todo en los primeros años, se materializaba en una organización de tipo cooperativa dotándole de un rango esencialista cercano al ideario cuasi religioso: “*por la cooperativa*”, era una exclamación escuchada por algunos en situaciones en las que se les pedía un esfuerzo personal para quedarse un tiempo complementario de trabajo. Cancelo refiriéndose al compromiso de los socios hablaba incluso de militancia, refiriéndose a esta actitud de compromiso voluntario, convencido: “*Claro que lo necesitamos. Absolutamente. Digo que tendrá que ser militantes por convicción, no por reglamento.*” (Hernando, 2009:80). Una militancia que se debía completar con la profesionalidad de la persona. Con ser exclusivamente profesionales no era suficiente según Cancelo: “*Yo creo profundamente que el ser humano no vive solo de la expresión profesional. ¡Válgame Dios! Por la profesión no se ha hecho nunca, ni se ha solucionado ningún conflicto, ni se ha desarrollado ningún proyecto que merezca la pena. Todavía los grandes conflictos de la humanidad se siguen planteando en virtud de valores, de concepciones, de ideologías, y menos de lo que la gente cree por dinero. Son sentimientos. Por sentimiento la gente da la vida. Es más difícil que den la vida por dinero. Aunque habrá algún caso. Es cierto que los límites no los marcas tú, los límites te los marcan. Y hay gente que te dejará más, y hay gente que te pondrá barreras. Ahora yo jamás he hecho proyectos con gente, aséptica, fría, distante, y solo profesionales.*” (Op. Cit: 78).

Desde su opinión la profesionalidad y los conocimientos no eran suficientes para el éxito del proyecto si no iban acompañadas de la actitud y la vinculación ideológica, lo que el denominaba ser persona “eroskiana”: “*El debate es muy profundo, entre lo que yo llamo militantismo y profesionalidad. Y eso con gente ya que el equipo se consolidaba. Yo he primado siempre la vinculación ideológica del proyecto. Y he entendido que la profesionalidad está compuesta de conocimiento, pero de otras cosas. De otras cosas. El que cree que la profesionalidad es solo conocimiento, no está acertado. Es conocimiento y es actitud. Una persona con la mitad de conocimientos, puede ser mucho más eficaz que una persona con el cien por cien de conocimientos. Porque lo que la diferencia es la actitud. La gente era Eroskiana. Tenía que ser Eroskiana. Y después un buen economista, un buen sociólogo, un buen especialista en logística, pero es posible compatibilizarlo esta allí la cuestión.*” (Op. Cit, 2009:28).

Y más adelante remarcaba la idea de la necesidad de creencia personal en el proyecto: “*Por eso a medida que la organización crece, el dilema de la profesionalidad y el militantismo también. Pero este es un proyecto que nace del militantismo, no nace de la profesionalidad, la profesionalidad se adquiere, pero la adhesión a las ideas no se adquiere, eso se tiene, ósea crees o no crees, y luego desde luego es muy difícil de que tú puedas convencer a alguien de que crea algo, que no está acorde con su sentir, yo no creo que se pueda convencer a nadie de que se adhiera a una creencia. La adhesión a una creencia es individual.*” (Op. Cit 2009:37).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Con el tiempo el compromiso como militancia, ha seguido manteniendo su intensidad en la idea de la entrega, el esfuerzo, la implicación y el sacrificio personal como sus ejes de actuación principal. Pero se percibe, por las declaraciones de algunos de los informantes clave su relajamiento en la exigencia colectiva, acotando o exigiendo la actitud y los actos de compromiso a un número más reducido de personas, a una especie de vanguardia cooperativista comprometida. Canelo hablaba de respeto al modelo cooperativista como mínimo suficiente para estar en una cooperativa: *“A las personas no les podemos exigir que sean cooperativistas. Ser cooperativista es una decisión individual, y personalizada. Les tenemos que exigir que sean respetuosos con el modelo. Porque creer, crees en lo que tú decides libremente creer. Mientras seas respetuoso con el modelo pues nada que decir.”* (Op. Cit: 80).

Dacosta reduce la implicación y el compromiso, alrededor del 50% del colectivo de socios. El resto entrarían a formar parte de los profesionales que trabajan en una cooperativa que se sienten atraídos por el modelo e incluso algunos, disconformes: *“Por eso creo que nosotros tenemos que aspirar a conseguir un número suficiente de gente, que se sienta implicado y participe. Pero aspirar a que no sea la totalidad. O sea la condición de socio no te da la condición de agente activo, promotor de la cooperativa hasta las últimas consecuencias. Esto lo podemos conseguir en la mitad de la gente, y que el resto, una parte de la otra mitad, queden arrastrados porque las condiciones generales son buenas, y ya está. Y luego el 15 o 20 por ciento estará mal, le pongas como le pongas.”* (Op. Cit.: 157).

Para Markaide, el compromiso militante en la cooperativa, fundamentado en el trabajo, es muy relativo y con el tiempo se ha ido desplazando hacia otros tipos de compromisos igualmente colectivos pero menos profesionalizados: *“Hoy creo que la gente le da importancia relativa al trabajo. Sobre todo cuando todavía no ha adquirido obligaciones familiares, porque después ya se mete en la misma dinámica de que hay que ganar dinero porque hay mucho gasto. Y claro, la casa, el coche, los hijos, los estudios de los hijos, la privada y no la pública. Y no tienes otra opción entras en ese canal. Pero en lo que se refiere a ideología, hay gente suficiente como para engancharse a los valores de solidaridad, de cooperación. Para el mundo moderno, solidaridad con el tercer mundo, o cosas de estas que también, yo creo que sí, nunca ha hecho falta que la media de las personas que se incorporan a ningún sitio sea capaz de encarnar los valores de la organización.”* (Hernando, 2009:223).

4.3.2 Los rituales

La unidad básica de la semiosfera son sus representaciones sígnicas realizadas por los humanos que se convencionalizan hasta convertirse en reglas de funcionamiento. Los rituales son parte de esas representaciones ya regladas que retrotraen a un pasado y cumplen su función simbólica en opinión de los semióticos de Tartú. Los ritos como nos dice Durkheim “*son maneras de actuar que nacen solamente en el seno de grupos reunidos, y que están destinados a suscitar, mantener o renovar ciertos estados mentales de esos grupos.*” (Durkheim, 1982: 38). El ritual está compuesto de un conjunto de reglas que transmiten un orden, una lógica simbólica de algo que se desea transmitir. Los rituales terminan convirtiéndose en actos o eventos repetitivos, cuyo significado es siempre el mismo y se cumple con estricta rigurosidad, pero que se modifican, se eliminan o se crean otros nuevos para poderse adaptar a nuevas situaciones. Paterson (1971) explica como el ritual cumple la función simbólica de escenificar la necesidad que tiene el organismo social en su totalidad para imponerse al individuo y por ello los rituales son claves para los procesos de decisión de los organismos sociales humanos en el que se tienen que buscar la legitimación del grupo para poder adaptarse, por ejemplo a un medio en rápida evolución o a una nueva situación. Y refiriéndose a las relaciones internacionales opina que “*la feroz ausencia de ritos a nivel internacional “podría conducir la especie a su pérdida”* (Paterson, 1971: 299).

Los ritos de empresa son actos compartidos únicamente por sus miembros como una manera de comunicarse con un lenguaje que sólo es comprendido por ellos. En Eroski existen una serie de rituales cuya finalidad principal es el mantenimiento del orden semiosférico (evolución lenta y progresiva) o abordar cambios estratégicos bruscos (explosión o ruptura), utilizando fundamentalmente los actos comunicativos de intercambio sígnico. Tomando como referencia los presupuestos teóricos de Lotman sobre comunicación inspirados del formalismo jakobsoniano¹⁷⁴ que describimos en el capítulo 2.2.3.2. en el que el acto comunicativo se estructura en los seis elementos ya conocidos e indicados en la nota al pie de página. Cada uno de ellos determina una función específica del lenguaje. Analizaremos algunos de los rituales más significativos, desde la perspectiva del autor de esta tesis, en los que se observan parte de las reflexiones teóricas del semiótico Lotman:

- a) Las reuniones
- b) Los Eventos societarios
- c) Las Celebraciones

174

1. El emisor o destinatario: es decir, la fuente original de donde surge el mensaje;
2. El contexto: es decir, las circunstancias que rodean el hecho de la comunicación, los sistemas de referencia.
3. El mensaje: es decir, la expresión o contenido enviado y recibido.
4. El medio o canal: es decir, el soporte físico en que es articulado el mensaje.
5. El código: es decir, el conjunto de convenciones y reglas en que está estructurado el mensaje, comunes al emisor y al destinatario;
6. El destinatario: es decir, el sujeto receptor del mensaje.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

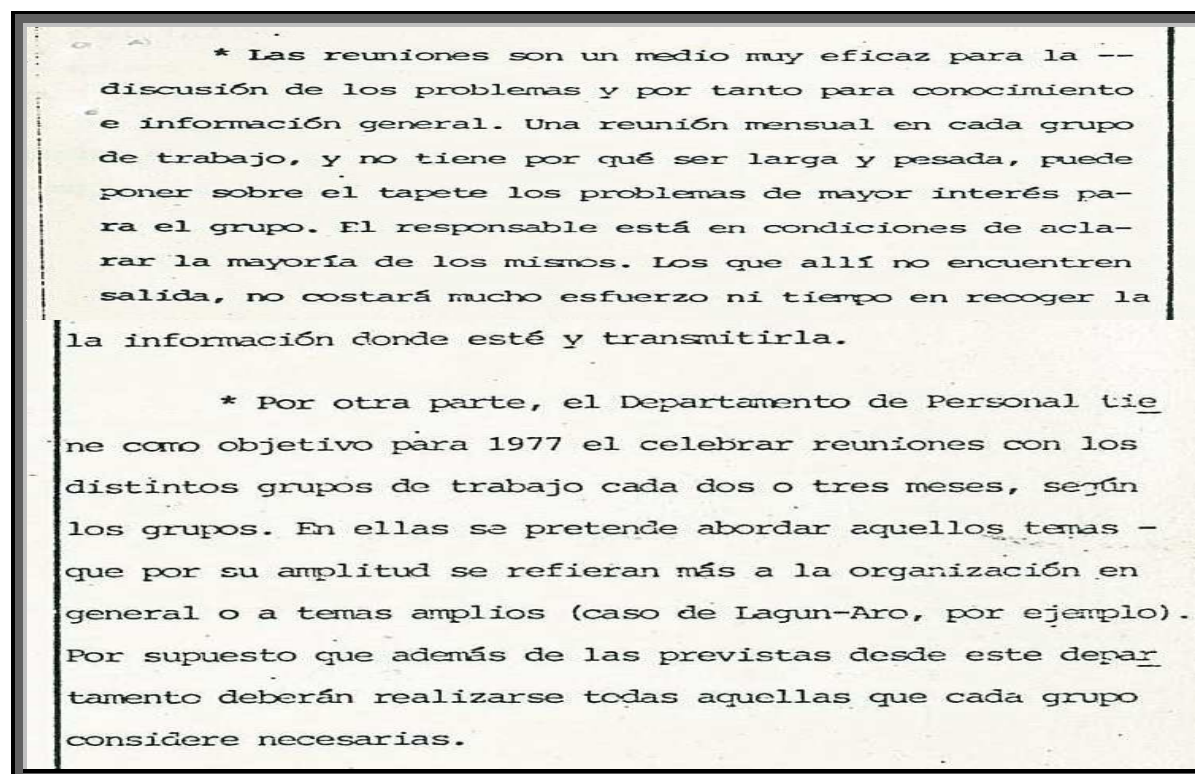
4.3.2.1. Las reuniones

Las reuniones en Eroski son las herramientas comunicacionales por antonomasia. Debemos diferenciar en la acción de la reunión aquella que se realiza de manera recurrente cuya función fundamental es la de un simple intercambio básico de información, de aquella otra reunión en la que cada uno de los elementos que la componen cumplen una función específica y en la interacción de las funciones se cumple con la finalidad del ritual. Las reuniones en Eroski forman parte de su seña de identidad. En los diferentes momentos y situaciones que se suceden en Eroski como en su proceso de constitución, en la gestión de los conflictos clave, en los momentos destinados a la planificación, etc. se habla de largas e intensas horas de reunión, de búsqueda de consensos, de creación de lenguaje común, etc. Es habitual escuchar entre los componentes de la cooperativa la frase. "*Eroski padece la enfermedad de la reunitis*". Es un hecho observable que en Eroski hay un gran número de reuniones y además de diferentes tipologías. En una clasificación particular del autor de esta tesis diferenciaremos tres tipologías de reuniones con sus respectivos subtipos que analizaremos posteriormente:

- **Las Reuniones Ordinarias**

Destinadas, prioritariamente a la transmisión de información y a la reflexión y debate de cuestiones propias de la gestión y el trabajo de quienes la realizan. Estas reuniones se realizan fundamentalmente en los centros, en los departamentos, en los comités y en los foros ad hoc que se crean intradepartamentos. Todavía en 1977 no se habían implantado las reuniones formales con los equipos y en los soportes de comunicación interna se animaba a la realización de las reuniones trimestrales y se instaba a los socios a acudir, informarse y participar en las reuniones internas departamentales y de centros.

Reprografía 37: La participación en las reuniones (1975)



Fuente BII nº 7, 1977:1

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Algunos socios de las primeras épocas consideraban que en las reuniones de antes se participaba más (Informante 1): *“Me gustaban mucho las reuniones, yo creo que eran muy creativas. En aquella época yo iba a las reuniones porque me aportaban y aportaba yo. Eran bastante dinámicas. No creo que se hicieran actas y cosas de esas. Las reuniones se hacían para ver cómo solucionar los problemas que teníamos. Eran muy abiertas. Y como éramos pocos... Ahora son más informativas. Entonces la reunión era muy productiva.”* (G2, 2008:8).

Además de participar se tenía la sensación de que en las reuniones se debatía y conversaba más en opinión del informante 1: *“No se, la idea, había bastante libertad para decirnos unos a otros lo que nos parecía. Creo...No, porque yo decía ahí a Constan lo que me parecía. Y al revés. Y yo veía las cosas que se decían en la reunión. Yo creo que eran más espontáneas, ahora está todo más planificado. La sensación que tengo es que hay más objetivos de conseguir una cosa determinada. Antes no, antes se estaba construyendo sobre la marcha.”* (G2, 2008:8).

Las reuniones se percibían, según otro trabajador (Informante 2), como encuentros de camaradería y trato familiar, y ello se asociaba a formar parte de la cooperativa: *“Y me acuerdo también en las reuniones que estábamos todos. Había unas reuniones en que uno traía pasteles, el otro traía no se qué, se hablaba de las ventas, se hablaba de cómo iba la historia, de cómo iba la situación, cual era la proyección de la casa, pero bueno con un ambiente muy familiar. Y bueno entonces eso era la esencia de la cooperativa, en aquel momento.”* (G2, 2008:25).

Las primeras reuniones ordinarias trataban de asentar un modelo de comunicación que consiguiera la asistencia y participación de los socios y para ello se ponía énfasis en el contexto, tratando de generar un clima de confianza, fomentando la conversación y el debate. En este caso la comunicación cumpliría la *“función referencial”* definida por Jakobson (1963).

Con el tiempo este tipo de reuniones se fue estructurando y convirtiéndose en un ritual comunicativo de mantenimiento del orden. Las reuniones ordinarias respondían todas ellas al mismo esquema: se les otorgaba el carácter de obligatoriedad, se realizaban mensualmente y de manera ordenada interaccionándolas con otras reuniones de rango superior o inferior, se sistematizaban con convocatoria y acta y en orden del día había elementos comunes a todas ellas que tenían que ver fundamentalmente con la transmisión de información sobre la situación de la cooperativa. La reunión la dirigía y acaparaba el jefe del departamento o centro o el mando de mayor rango, si era intradepartamentos. La función principal de este formato de reunión era la *expresiva o emotiva* (Jakobson, 1963) y tenía que ver con el reforzamiento de la figura del emisor en su rol de mando, como maestro de ceremonias que dirigía un grupo al que transmitía una información, coordinaba la acción departamental e intentaba recoger un feedback del receptor, más por su lenguaje gestual que por el verbal.

Al principio la versión más habitual de este tipo de reuniones, sobre todo en las de tiendas, se iniciaba una vez cerrado el centro con un encuentro de la mayor parte del equipo sentado en cajas de la fruta. El jefe hablaba durante largo tiempo transmitiendo primero la información económica de la cooperativa, siguiendo un orden pautado por los indicadores de la cuenta de explotación, empezando por las ventas hasta finalizar

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

en los resultados. Posteriormente daba información de otros asuntos cotidianos de la cooperativa y finalmente abordaba las cuestiones de la propia tienda. El delegado, representante del equipo de la tienda informaba de cuestiones societarias, de la reunión de Comisiones Delegadas (con otros delegados de otras tiendas), trasladaba las informaciones del Consejo Social o que iban a ser tratadas en otras reuniones societarias como el Consejo Rector, las Juntas o la Asamblea General.

Durante el periodo de mayor crecimiento se redujo el interés por acudir a este rito mensual, los contenidos de la misma se fueron reorientando hacia cuestiones organizativas y de trabajo y la información económica y societaria se redujo. Desde la Dirección de la cooperativa se insistía en la necesidad y obligatoriedad de acudir a esta reunión. Incluso en algunos negocios y áreas se realizaban cuadros de seguimiento de la asistencia¹⁷⁵.

- *El proceso de elaboración del Plan de Gestión*

Desde el inicio la primera Dirección de Eroski realizaba Planes de Gestión anuales. De 1979 recogemos este artículo titulado “Zer nahi dugu” (qué queremos) en el que se explicaba a groso modo en qué consistía un Plan de Gestión y se ponía énfasis en qué era un plan en el que todos debían participar, reservando la parte del diseño a unos pocos y con el propio trabajo los demás, aportando la personalidad propia en cada sección.

Reprografía 38: ¿Qué es el Plan de Gestión?

<p>El Plan de Gestión para el próximo año ya está elaborado. Y lo hemos hecho entre todos, directa o indirectamente, ya que la capacidad de trabajo del colectivo ha sido quien en última instancia lo ha hecho viable. Lo demás la forma, el formato, la tapa... son accesorios manuales o literarios.</p> <p>Un nuevo Plan de Gestión se hace siempre con ilusión. Con ilusión realista, para ser más exactos. Con conocimiento de las propias posibilidades y del reto que la situación actual nos propone. Pero, además, el trabajo en un sistema de cooperativa da nuevas dimensiones a las dificultades. El sentirse societario no sólo significa,</p>	<p>sentirse arropado o atrapado en un sistema en el que, al tener todos idéntico fin, es fácil escabullir el bulto. Al contrario, el tocar meta es cosa de todos. Con dedicación y esfuerzo conjuntado. Como en las carreras de relevos.</p> <p>Pero, por otra parte, este trabajar en grupo no anquilosa en modo alguno la personalidad de cada uno. No se pretende un esquema robot, en el que, como autómatas, acometamos ciegamente a lo que sea. En mi puesto, en mi sección, soy yo quien debe darle un dinamismo y una personalidad propia. La mía. No se aporta nada cuando se dice sí, porque sí, sin convicción, porque no queda más remedio. No in-</p>	<p>teresa un colectivo en el que todo piensen lo mismo con los mismos métodos e idénticos razonamientos. Supondría que nadie aporta nada y, en el fondo, que nadie piensa nada.</p> <p>Y esto no va, no puede ir, con un grupo de trabajo con un índice de edad, que debe suponer paralelamente, ilusión muy joven.</p> <p>El Plan de Gestión de momento sólo lo hemos “escrito”. Hemos adquirido compromisos importantes cara a los socios consumidores, a un servicio esmerado, a unas ventas y, sobre todo, a unas posibilidades ilimitadas. Será el esfuerzo diario quien culmine estos inicios.</p>
--	--	--

Fuente: Elkarlan nº 1, 1979: 2). Revista interna.

Con el tiempo el proceso de elaboración del Plan de gestión se convirtió en uno de los actos recurrentes y principales en la línea de mando.

¹⁷⁵ La incidencia negativa de la actual crisis económica en Eroski ha despertado de nuevo el interés por los temas económicos de la cooperativa y la asistencia a las reuniones ordinarias ha vuelto a incrementarse.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Cancelo lo resumía de la siguiente manera: “Yo reunía a todos los mandos, incluidos todos los jefes de tienda y les explicaba al principio yo y luego otros miembros del equipo. Les decía, estas son las líneas básicas, que se piensan que van a configurar la realidad económica, la realidad sociológica del próximo año. Con eso la gente se iba a sus casas, a sus tiendas a elaborar su plan de gestión. Pero el plan de gestión iba de abajo a arriba, eran las tiendas las que lo elaboraban. Eso sí, no se aceptaba sin más, había un debate. A veces para decirles que se han quedado cortos, o a veces para decirles es muy bonito, pero creo que estáis planteando cosas que no vais a alcanzar. Y cuando la reunión era con las jefas de tienda, era precioso, porque yo les dije bueno vamos a hablar de planificación, vais a ser expertos de la planificación, la gente se quedaba...nosotros planificar, si nosotros no tenemos formación, no sabemos; un error muy frecuente, pensar que las cosas son tan complejas que solamente las pueden realizar los entendidos. Planificar es sencillito.” (Hernando 2009: 39).

Este proceso se iniciaba en octubre y finalizaba en enero del año siguiente. Con el tiempo la manera de elaboración del PG se fue sistematizando y se constituía en un acto de reafirmación anual de participación. En este caso el proceso de reuniones es asociado a la “función poética” (Jakobson, 1963), en la que el mensaje se va estructurando a medida que fluye entre emisor y receptor en caminos de ida y vuelta. Primero se iniciaba con una reunión preparatoria con los mandos en las que la Dirección lanzaba un mensaje con orientaciones generales, tras sucesivas reuniones intermedias entre los jefes de las tiendas y departamentos con sus mandos superiores, la información regresaba en forma de indicadores numéricos y objetivos que tenían que ser aprobados por el emisor inicial. Tras recorridos de ida y vuelta se finalizaba con la aprobación final del texto, que era presentado en un acto público entre los principales agentes (Dirección y Mandos) y posteriormente divulgado en sucesivas reuniones con los equipos. La reunión cumplía la finalidad de presentar un plan en el que todos directa o indirectamente habían participado.

- **La Jornada de Preparación y la Jornada de Presentación del PG**

En el proceso de elaboración del Plan de Gestión hay dos momentos clave que con el tiempo se han convertido en ritos distintivos de Eroski. Momentos de inflexión, de paso de un estadio a otro: *la Jornada de Preparación y la Jornada de Presentación del Plan de Gestión*. La primera porque da inicio a las sesiones de elaboración del PG (octubre) y la segunda porque es el momento de inicio formal del nuevo PG (febrero). A pesar de que la finalidad de cada encuentro es diferente, las funciones en términos jakobsonianos son las mismas. Ambas reuniones están organizadas para reforzar la figura de los agentes emisores o sea la dirección (función expresiva o emotiva) y destinadas a provocar una reacción determinada de los receptores tras la emisión del mensaje por parte de la Dirección, (función conativa). El formato de las dos reuniones es muy similar. Todo lo que rodea a la acción comunicativa está regularizado y ordenado de tal manera que los asistentes conocen cada paso que se va a dar (función referencial). La convocatoria a los asistentes ya es un acto cargado de simbolismo y delimitador del subespacio semiosférico de la Dirección, porque ésta indica quienes están dentro (en el núcleo) y quienes no pertenecen al estatus directivo. Los asistentes recogen sus credenciales, se les da la bienvenida y abre el acto como maestro de ceremonias el Presidente con la exposición del contexto externo, posteriormente el Director General informa de la situación de la empresa y en sucesivas presentaciones directores del Consejo de Dirección y otros directores de segundo nivel presentan contenidos de sus departamentos. La

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

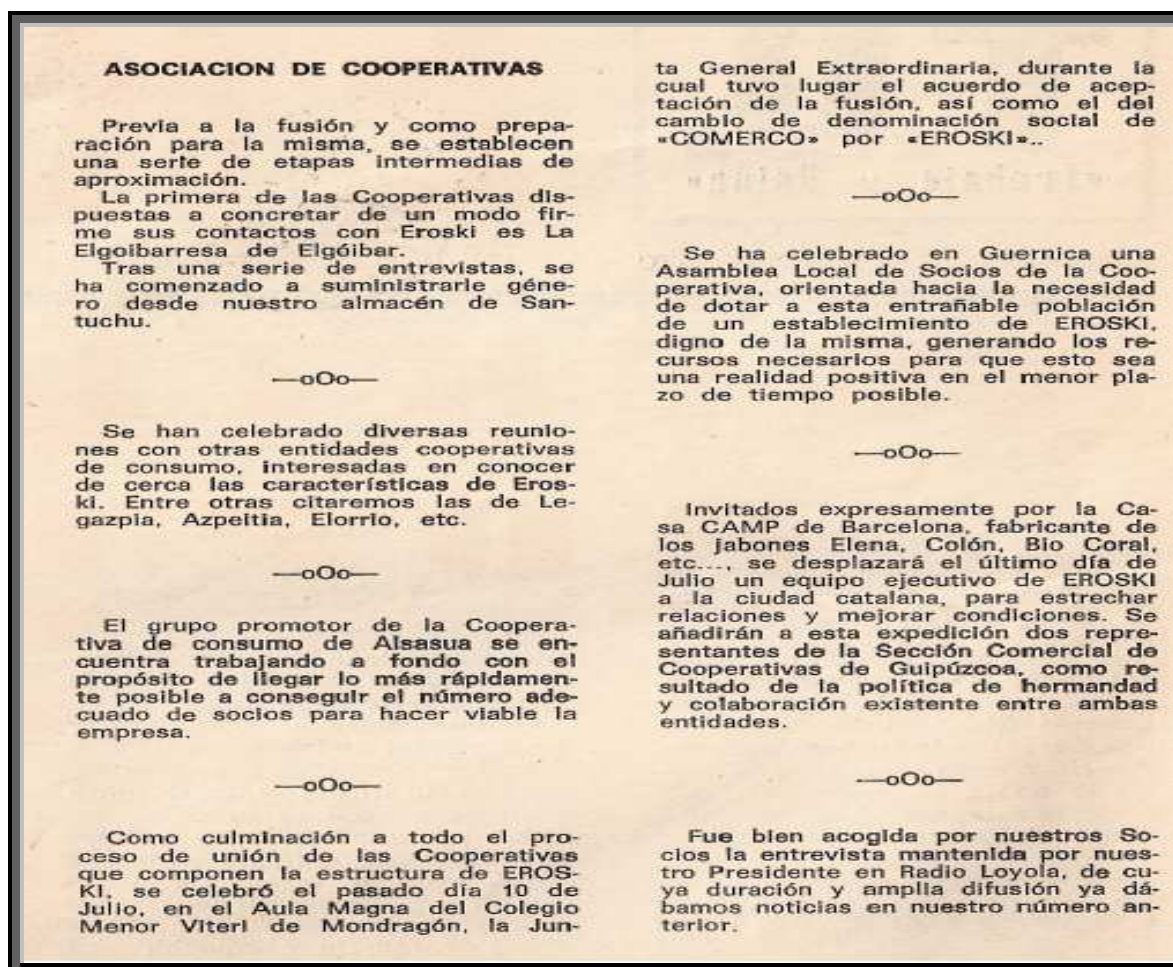
reunión finaliza como se ha iniciado, a modo de cierre narrativo de la historia, el Director general da las directrices y orientaciones generales de la empresa y el Presidente cierra la reunión con una evocación a las “personas”, remarcando la idea recurrente todos los años con fórmulas diferentes en torno al tantra “*lo importante son las personas*”. Este apartado, como cierre final pretende ser el momento cumbre de motivación e impulso a los presentes. Antes de salir se abre el turno de ruegos y preguntas y salvo en contadas ocasiones, las intervenciones son muy escasas, incluso forzadas.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3.2.2. Los Eventos societarios

En Eroski como en cualquier institución integrada por socios se realizan una serie de actos protocolarios que congregan a una parte importante de sus asociados para informarse del devenir de la institución, tomar acuerdos, elaborar reglamentos, crear y modificar estatutos, sancionar y tomar decisiones. En el primer año de la fusión de las siete cooperativas Eroski, como sociedad cooperativa de consumo compuesta íntegramente por consumidores, fue organizando las diferentes asambleas locales que aprobaron su disolución y la realización de la primera Junta General Extraordinaria en Mondragón para la aprobación de la fusión y el cambio de la denominación de COMERCO por Eroski:

Reprografía 39: Proceso disolución de cooperativas para integrarse en a Eroski



Fuente: Revista Eroski (1970: 2).

- **La Asamblea General**

A partir de ese momento se convocaba anualmente la Asamblea General a los socios consumidores. Los trabajadores por cuenta ajena tenían una estructura, que velaba por sus intereses, de tipo laboral, que era la Junta Social (el actual Consejo Social). Dacosta explicaba como era la estructura que se llamaba también Asamblea General de socios trabajadores, pero sin atribuciones legales: "Los consumidores tenían su Asamblea General, pero los trabajadores no tenían la suya. Bueno, hacíamos la nuestra, la de

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

los trabajadores. En la de los trabajadores no podíamos decidir ni cambiar los estatutos, pero sí podíamos tomar decisiones para que se cambiara por ejemplo dónde se realizaba la Asamblea General. Bueno, este tipo de cosas ha habido que hacerlas, digamos, según la necesidad propia, puesto que no había referencias donde poder mirar fuera. (...) Alguien podría pensar: “pero no vale para nada”, pero algo sí valía. Sobre todo aquí, en las asambleas de trabajadores, se recogieron iniciativas que había que trasladarlas a otro sitio (A la Asamblea General). Ese tipo de cosas, pues como no había otra cooperativa de consumo en Mondragón en la que inspirarse, pues fue inspiración propia, (el tiempo nos ha dado la razón).” (Hernando, 2009: 132).

La Asamblea General de consumidores era el evento societario institucional de mayor rango decisorio. Lo presidía la Junta Rectora elegida en la Asamblea General. El formato de la reunión se repetía año tras año. Se iniciaba con la lectura del acta del año anterior que con el tiempo se decidió aprobarla sin su lectura previa. A continuación se leía el balance económico de la cooperativa, como tercer punto el Director General de la cooperativa exponía el nivel de consecución del Plan de gestión y el plan del año en curso. Este era el discurso central de la Asamblea. Finalmente se abría el turno de ruegos y preguntas que eran numerosas:

A modo de ejemplo:

Asamblea de 1972

Pregunta del socio José Manuel González de Eibar sobre la representación desproporcionada de los trabajadores en Junta Rectora: ¿Por qué a los trabajadores les corresponden 2 cuando son sólo unos cientos de trabajadores, frente a sólo 10 por 17.000 consumidores?

El socio Juan José Palacios de Recaldeberri manifiesta su preocupación porque el Consejo Social de trabajadores, en virtud de su composición y funciones, no enfoque su trayectoria dentro de un prisma netamente empresarial, marginando otras visiones de aspecto social.

Alejandro Mendivil socio de Rentaría pregunta a la Junta Rectora: ¿Se prestará una cualificación técnica avanzada a trabajadores de Eroski ocupados en secciones especializadas como electrodomésticos?”

Asamblea 1973

“Pregunta del socio Sr. Armendáriz de Pamplona sobre si el porcentaje del 40% sobre resultados en la cuantía de retornos a la comunidad de trabajo no es excesiva.

Respuesta de dirección general: es un 16% sobre el anticipo laboral, porcentaje modesto comparado con los retorno de las cooperativas industriales.”

(Memorias de Eroski, 1972 y 1973)

Las llamadas asambleas de la comunidad de socios de trabajo tuvieron su origen en las primeras reuniones masivas de carácter lúdico que se realizaban para celebrar la festividad San Miguel el 29 de septiembre, día del comerciante. Cancelo relataba como aprovechaba estos encuentros para introducir una pequeña información sobre la actividad cooperativa: *“Fíjate que la fiesta anual surge de la celebración en el comercio del día de San miguel. Que el comercio cerraba, ahora ya no se si se cierra, pero cerraba y es un*

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

día para hacer un acto, que va a ser festivo, pero que a la vez va a ser informativo. No estamos hablando de la junta. Sino de reunirnos en un escenario para pasar un buen día pero también aprovecharlo para transmitir mensajes. Y esto se conserva durante bastantes años es un día laborable." (Hernando, 2009: 66).

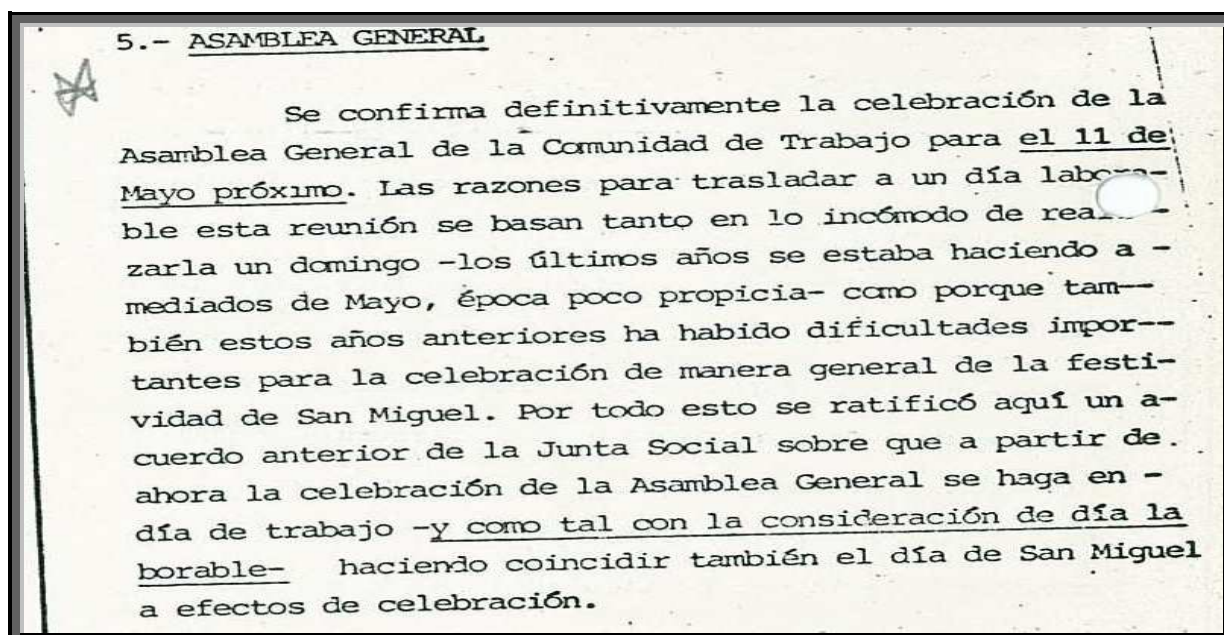
Fotografía 4: Asamblea General (1979)



Fuente: Revista Interna (Elkarlan nº 3, 1979:4)

Con el tiempo esta reunión pasó a un día festivo y se institucionalizó como la "Asamblea General de la comunidad de Trabajo". En uno de los boletines internos de 1977 se informaba del cambio de fecha a mayo y de hacerla coincidir con el acto lúdico que se celebraba con la festividad de San Miguel.

Reprografía 40: Asamblea de trabajadores el día de San Miguel



Fuente: Boletín de Información Interna (BII, 1977:4)

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

A la Asamblea de socios de trabajo acudían todos los socios con voz y voto. Y se trataba más de experimentar y entrenarse en el campo de la participación colectiva que en tomar decisiones (eso se hacía en la Asamblea de consumidores). Por el interés histórico del documento anexamos la página completa:

Reprografía 41: ¿Qué es la Asamblea de la comunidad de socios trabajadores?

ELKARLAN
BAZKIDEEN INFORMAZIOA - INFORMACION A LOS SOCIOS TRABAJADORES.
Apirila N° 3 Abril

EROSKI S. COOP. - EDITA. DPTO. SOCIAL - publicac

JOSE MARTIN URRIOLA
EROSKI - Central
ELORRIO.-

ANTE LA ASAMBLEA GENERAL

● Cuando se escribe sobre un acto como es el de la Asamblea General de Socios, se acostumbra a hacer afirmaciones un tanto automáticas como la de que es "la fecha más señalada de la vida de la Cooperativa", "la expresión de la participación del colectivo", etc. Y como ser cierto, queda sin embargo en el fondo la sensación de que concebimos la Asamblea General al estilo de lo que en otras organizaciones es el día del club, o en general, el día del padre / madre, el año internacional de la mujer o del niño. En una palabra, como si la cosa fuera trascendente en ese día, no importando demasiado la preocupación que el tema nos merezca en el resto de los días.

Evidentemente la Asamblea General **no es el día del socio**. Es -debe ser-, si, "la expresión de la participación del colectivo", pero como resumen y balance al trabajo societario de todo un ejercicio. Es -debe ser-, someter a cuestión lo hecho en el año anterior y planear caminos para el año próximo, pero no como un paréntesis absurdo dentro de mi desenvolvimiento como socio, sino más bien como una labor inherente a la condición de socio y trabajador. Y esta cosa es durante todo el año.

Concebir así la Asamblea, como prolongación del quehacer diario de los socios, quitará ese tono de folklore que en ocasiones le damos, situándola en su dimensión más real.

Esta postura nos permite deducir además algunas otras cuestiones acerca del ánimo que deberíamos llevar los asambleístas.

En primer lugar en la Asamblea se abordan aquellas cuestiones que de algún modo han sido "trabajo" e inquietud de los socios durante un período de tiempo. Al menos, de una mayoría de socios. El elemento sorpresa no tiene cabida. Esto permite conocer de antemano cuales serán los asuntos a discutir y sobre los que los socios deben manifestarse, y por consiguiente conociéndolos poder preparar con antelación los argumentos que mejor definan la posición personal de cada uno.

● Esta idea última de "preparar" la Asamblea con anterioridad tropieza frecuentemente con oposiciones, tal vez por quienes entiendes que "preparar" no está lejos de "manipular". Evidentemente preparar significa estudiar, discutir y formarse un criterio que cada cual expondrá y trabajará después para que sea aceptado por la mayoría. Y no otra cosa. No parece, por otra parte, cierto que una Asamblea sea más participativa cuanto menos sepan los asambleístas de qué van los temas. Mas bien al contrario. A veces mantiene la postura -cómoda ciertamente- de asistir esperando que allí ya saldrá "lo que conviene que salga" o "lo que la Asamblea quiere". En muchos casos, a lo mejor -o a lo peor- se decide lo que platea un/a socio/a -sea de la mesa o no-, sin que medie una suficiente reflexión. Después, en la práctica nos encontramos con que, lo decidido no nos gusta y echamos la culpa "fuera", cuando en realidad está, en gran parte, en no haberle dedicado con anterioridad el tiempo y la reflexión suficientes. O dicho de otro modo, el juego democrático no es más "limpio" porque los jugadores no se hayan preparado -y conseguido sus alianzas, si llega el caso- sino más bien por lo contrario.

El proceso de decisión bajo estas condiciones de preparación permite:

- 1º.-Garantizar una seriedad a los temas y a la propia Asamblea.
- 2º.-Asegurar que el acuerdo final involucra a una mayoría de socios **conscientes**, que conocen los pros y los contras de las distintas alternativas, y adoptan una, sabiendo los riesgos que conlleva.
- 3º.-Tranquilizar a las opciones perdedoras de que una mayoría valora **otros argumentos** más profundamente, y no que las decisiones se adoptan por "cariños" o "rechazos".

Evidentemente pierde -no sacar adelante tu alternativa- no es gustoso, pero se entiende mejor cuando se produce por argumentos sopesados, que no de manera visceral.

Además de lo que se ha señalado hasta aquí existe también otra característica que es inherente a la figura de la Asamblea. Y es que a la misma asisten todos los socios con voz y voto. Esto, por lógico, nadie lo discutimos, es más, lo defendemos. Sin embargo, cuando lo afirmamos con rotundez, tal vez no caemos en la cuenta de que todos los de voz y voto -todos- trabajamos en oficios diversos y en cincuenta centros distintos, por lo tanto los intereses en más de un caso no serán coincidentes. En ocasiones hasta enfrentados. Cuando se dan estas situaciones, que felizmente no son abundantes, también la mayoría tiene **más razón**, no la razón más favorable a la alternativa minoritaria, ni tal vez la **mejor razón** -caso de que eso no pudiera ser medible-, pero en cualquier caso la razón mayoritaria, la que tiene validez. Aceptarla con gusto por todos, puede ser mucho pedir, por lo menos, asumirla y respetarla parece que sí. Es, digamos, el pago que exige la coherencia del sistema elegido.

Hemos querido recoger en estas líneas del "ELKARLAN" unas reflexiones que pueden servir para mejor entender y mejor "trabajar" el día de la Asamblea General de Socios trabajadores. Trabajo que, como el de muchos otros días, hay que preparar con seriedad. Con tanta o más, si cabe, ya que los asuntos son importantes y los resultados nos importan.

Fuente: Revista interna (Elkarlan, nº 3, 1979: 1)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La modificación de los estatutos en 1980, dio como resultados cambios importantes en la estructura societaria de Eroski, como ya hemos visto en el capítulo 4.1.2.2. El más importante además de la modificación en los órganos de representación, estuvo en la constitución de una única Asamblea General representativa, compuesta por 250 consumidores y 250 trabajadores, además de la creación de las Juntas Preparatorias de ambas comunidades abiertas a todos los socios, con una función principalmente informativa y de elección de candidaturas previamente elegidas en los órganos de base de ambas comunidades. La Asamblea General adquirió un carácter mucho más formal y protocolario. Por estatutos se ha convertido en el órgano supremo donde se aprueban los planes y la estrategia de la empresa, en la práctica a los miembros de la Asamblea General se les ha acusado de cierto distanciamiento y desconocimiento de los temas que se llevan a la asamblea, sobre todo a los socios consumidores, como vimos en el apartado 4.12.4.

- *Las Juntas Preparatorias*

La Junta Preparatoria es el acto más multitudinario de la actividad societaria. En los primeros años de la historia de Eroski este acto no existía, porque la Asamblea General cubría ese espacio. Al pasar a una Asamblea de tipo netamente representativo en 1980 se buscó esta fórmula para garantizar la participación directa del socio. En los socios consumidores se creó una Junta Preparatoria por demarcación geográfica¹⁷⁶ y en los socios trabajadores, una única Junta. Durante veintidós años, hasta el 2002, la Junta Preparatoria de socios de trabajo celebraba dos eventos en la misma jornada: a primera hora de la mañana se realizaba el acto formal societario y a partir del mediodía se iniciaba una sesión lúdica. En 2002 se decidió realizar la Junta en cuatro lugares diferentes alegando que el tamaño que estaba adquiriendo el evento ponía en riesgo la efectividad de la misma, además de lo complicado que estaba siendo lograr espacios idóneos que pudieran acoger a casi 8.000 socios.

Fotografía 5: Junta Preparatoria de socios de trabajo (2006)



Fuente: Jornada de junta preparatoria 2006 en Donosti.

¹⁷⁶ Cada demarcación geográfica corresponde a cada una de las provincias de Euskal Herria: Bizkaia, Álava, Guipúzcoa y Navarra.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

El rito societario de la Junta Preparatoria ha sido prácticamente el mismo durante los años en los que se ha realizado, con variantes mínimas. El orden del día de este acto formal apenas ha sufrido modificaciones:

“Todos habéis dispuesto del orden del día que ha sido enviado con antelación. Concretamente, los asuntos que trataremos en la próxima hora y media (aproximadamente) son los siguientes:

- 1. Comenzaremos con el Informe Societario en el que se recoge lo más destacado del año pasado en lo referido a la comunidad de socios de trabajo, y a la actividad desarrollada por sus órganos de representación.*
- 2. Continuaremos con el Informe sobre Memoria, Balance y Cuenta de Resultados del Ejercicio 2002. Esta vez lo haremos no con un Diaporama sino con un video.*
- 3. Después Agustín Markaide se ocupará del Informe de la Dirección referido al ejercicio 2002.*
- 4. Este año nos corresponde ratificar los resultados del proceso de Renovación Consejo Social, que como sabéis se renueva por mitades cada dos años.*
- 5. El último punto del orden del día será el de Ruegos y Preguntas.”*

(Orden del día de la Junta Preparatoria del 2003).

El acto se desarrollaba con un gran formalismo. Ha ido adaptándose a los tiempos introduciendo cambios en el canal de comunicación y el contexto, pero el contenido y el mensaje han permanecido invariables. La finalidad principal de este acto es informativa, fundamentalmente, y el año que hay elecciones de cargos, los asistentes a las juntas ratifican las candidaturas que presentan que previamente han sido elegidos en las de base y ratificados por los órganos internos. Las funciones que cumplen este evento societario, en términos jakobsonianos son muy parecidas a la de la Asamblea General: a) una función emotiva expresada por uno de los emisores, en este caso el Director general, b) una función referencial al organizar un acto, medido, regularizado de tal manera que el propio contexto contribuya a trasladar la imagen de evento participativo.

Originariamente el acto se transmitía fundamentalmente por vía oral. El Consejo Social, el órgano que presidía el acto en las Juntas de trabajadores leía el balance societario. La Memoria del año se reproducía en un diaporama con infinidad de diapositivas y el director general cerraba el acto con el discurso de la Dirección. El acto tenía una duración superior a las 2 horas y los socios se quejaban de que el Consejo Social daba una mala imagen al leer con dificultad un texto que no había preparado el lector. Con el tiempo se fueron apoyando las intervenciones del Consejo Social con imágenes audiovisuales y ya en los últimos años el mensaje del Consejo Social es prácticamente un audiovisual y este órgano se limita a presentar los diferentes apartados del acto.

Los asistentes acudían a escuchar unos mensajes, muy parecidos de un año a otro. Lo único que cambiaban eran las cifras de los indicadores, que cada año superaban a las del año anterior. El apartado que más interesaba a los asistentes era el referido al reparto de beneficios. Markaide como Director General en 2007, presentaba este apartado a los socios¹⁷⁷: *“Como consecuencia, este año nos corresponderán como retornos una media equivalente a 5,1 mensualidades de anticipos de consumo a*

¹⁷⁷ Este texto se repetía en el 2008, sólo cambian las cifras, como se puede apreciar en apartado 4.1.4. al tratar el tema de la estrategia de crecimiento en el periodo 1997-2007.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

cada socio. Por su parte, los intereses al capital de los socios, incluyendo también el índice corrector de la inflación, representan una media para los socios de 3,9 mensualidades de anticipos de consumo (medidos, en este caso, para el índice 1). En definitiva, entre retornos e intereses al capital de los socios, sumamos una retribución adicional de 9 mensualidades de anticipo de consumo además de las 14 mensualidades normales. Dicho de otro modo: La cooperativa genera y puede repartir entre los socios un equivalente a (14+9) 23 mensualidades medias de Anticipos de Consumo, parte de ellas ahorradas en la cuenta de capital individual. Con esto, volvemos a batir el record histórico del año pasado. Es una buena razón para calificar el ejercicio 2006 como excelente para los socios de la cooperativa, ¿no os parece?” (Guión de la Dirección de Junta Preparatoria 2007).

Durante años las Juntas eran una réplica de la anterior. Se trasladaba la información a los socios y sin mediar preguntas o comentarios se cerraba la reunión. El ritual de la Junta parecía que entraba en un proceso de anomia, como explicaba Durkheim (2003) al hablar del deterioro de las instituciones, como resultado de la atonía informativa, la repetición sistemática de los contenidos y el comportamiento anodino de sus asistentes. Pero a partir del 2007 y coincidiendo con la compra de Caprabo se empiezan a producir debates internos sobre el papel de los órganos, la participación de los socios o la representación de los consumidores. Algunos socios trabajadores que aprovecharon estos encuentros más multitudinarios (las Juntas) para manifestar su protesta y ataques a la Dirección. A partir de ese momento y durante los tres siguientes años, las Juntas de socios trabajadores se convirtieron en altavoces de la protesta de algunos grupos que pedían cambios en la manera de tomar las decisiones que incidían en el conjunto de los socios, proponiendo que estas se hicieran por referéndum o consulta general.

Durante estos tres años parecía que la Junta cambiaba su finalidad informativa y su función era más *conativa* (Jakobson 1963), en la que el receptor era el protagonista principal de la información. Internamente se realizaron reuniones departamentales, Plenarios de delegados, para preparar los contenidos de las Juntas. En el Plenario de delegados de octubre de 2008 se reflejaba la viveza de estos debates internos previos a la Juntas como se aprecia en la Reprografía 42. A raíz de esta crisis se ha incrementado el número de reuniones informativas, de comunicaciones internas y de jornadas de puertas abiertas entre la dirección y los socios consiguiendo con ello que las Juntas tornen a su finalidad informativa rebajando su tono reivindicativo. Las intervenciones de los socios en las actuales Juntas durante el turno de ruegos y preguntas se han reducido y han vuelto a tener el tono más sosegado de años anteriores.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 42: Circular sobre la realización de un plenario de delegados (2008)

"Ayer, 18 de Noviembre de 2008 celebramos un plenario extraordinario de delegados para tratar la información relativa a la actual situación de crisis económica y financiera, y en particular, sobre la propuesta de no monetarización de intereses del capital de los socios de trabajo hasta la decisión formal que tome la Asamblea General Ordinaria de junio de 2009. (...).

A modo de resumen, os comentamos lo más relevante:

- De manera significativa los delegados manifiestan su malestar por cómo se ha realizado la comunicación así como sobre el procedimiento para la toma de decisiones de medidas de ésta índole.

- Desde Consejo Social entendemos que la propuesta de aplazamiento de pago de intereses este 31 de enero, siendo una medida no deseada por ningún socio, es una medida necesaria para resolver una situación coyuntural tensa en lo financiero.

- Aún siendo conscientes de que el Consejo Rector, tomando la decisión de no monetarizar los intereses, actúa dentro del marco de sus competencias, desde Consejo Social, atendiendo a la necesidad de información y reflexión compartida entre el colectivo de socios, solicitamos al Consejo Rector que dichas medidas sean objeto de tratamiento en la Asamblea General Extraordinaria convocada para el próximo 17 de enero, si no existe ningún impedimento legal para ello. Dicha solicitud coincide además con el sentir observado en el Plenario de Delegados.

- Queremos asimismo dejar claro que somos conscientes que según nuestros Estatutos Sociales, el acuerdo de capitalización de intereses debe ser adoptado por la primera Asamblea General que tenga lugar tras la fecha del devengo (por lo tanto, el acuerdo de su capitalización no podrá, en ningún caso, tomarse antes del 31 de enero)

- En éste sentido, la Asamblea General Extraordinaria de 17 de enero de 2009 sobre la remuneración de intereses, necesariamente ese acuerdo se deberá adoptar como acuerdo ordinario en Asamblea General a celebrar entre el 1 de febrero y junio de 2009.

- Cara a garantizar la mayor información y participación de los socios antes de la celebración de la Asamblea Extraordinaria, desde Consejo Social proponemos al Consejo Rector celebrar el número de Juntas Preparatorias que estime oportuno, puesto que el contenido de las mismas ya no será exclusivamente el tratamiento informativo del Proyecto de Cooperativización.

En cuanto tengamos información al respecto os comunicaremos las fechas definitivas de la/las Juntas Preparatorias.

- Respecto a la propuesta de no incrementar los anticipos de consumo para 2009, la trataremos formalmente en el próximo Consejo Social (26 de este mes) que es el momento en el que se lanzan, cómo todos los años, las normas laborales.

- En esta misma reunión el Consejo Social tratará de dar forma definitiva al procedimiento para cursar ayudas económicas extraordinarias a aquellos socios a los que estas medidas les coloca en situaciones económicas críticas.

Queremos trasladar al colectivo de delegados nuestro reconocimiento por el clima de implicación, participación y madurez en el que se ha desarrollado este Plenario mas aún teniendo en cuenta las circunstancias que han rodeado al mismo y el alcance de las medidas que hemos compartido. Ello no hace sino evidenciar y potenciar nuestras fortalezas como Cooperativa y nuestro compromiso como socios.

Fuente: Carta a los Mando y Delegados de la Presidenta Consejo Social. (Noviembre de 2008).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3.2.3. Las celebraciones

Las fiestas, las celebraciones de aniversarios, los actos de reconocimiento, los encuentros espontáneos gastronómicos, son actos de carácter colectivo. Se manifiestan con representaciones cargadas de significado. En la semiosfera Eroski han existido este tipo de actuaciones con carácter repetitivo y cargados de un simbolismo concreto, y algunos de ellos han terminado institucionalizándose y convirtiéndose en un ritual en el que podemos distinguir rasgos específicos de esta organización. Como afirma Francois- André Isambert: *“la acción propia de la fiesta es la simbolización. El carácter simbólico implica otro que solo es uno de sus aspectos: para que el símbolo sea reconocible, tiene que ser relativamente estable. La fiesta reviste formas rituales, obligatorias, sin que el rito tenga que ser aquí necesariamente de carácter religioso o la obligación tenga una obligación moral.”* (Isambert, F.A., (1982: 162). Con el tiempo la mayor parte de estos actos, y por diversas causas han ido desapareciendo, se han dejado de apoyar desde la organización o han terminado convirtiéndose en meras actividades privadas organizadas a título individual por algunos grupos internos.

En 1989 se conmemoró el 20 aniversario de la constitución de Eroski con un programa interno denominado PAI (Programa de Animación Interna) que consistía en participar en una serie de eventos organizados desde el Área Social. Un 2% de la plantilla participó en dichas actividades que consistieron en dos crucigramas con contenido sobre Eroski, denominados “Eroskigramas”, veinte preguntas sobre temas acontecimientos de la cooperativa (para memoriones”), un ejercicio denominado “suma frutas”, un concurso literario y un concurso de anécdotas. Toda esta información ha quedado recogida en una publicación especial denominada “20 Aniversario”, de la que nos hemos servido para recoger opiniones personales en esta tesis.

Fotografía 6: Conmemoración de 20º Aniversario de Eroski (1989)



Fuente: Publicación especial 20 Aniversario. Participantes del PAI en su visita a Santander. (1989)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En el documento de Dacosta (1989) hablando del “Trato y Estilo” que caracterizaban las relaciones internas entre los socios trabajadores se reconocía cierta parquedad a la hora de recompensar a sus miembros o de exteriorizar celebraciones de triunfo por objetivos conseguidos. Esto puede, en parte, explicar un cierto talante refractario de la institución a la hora de interpretar el papel que desempeñan las acciones de carácter colectivo que no tienen “*incidencia demostrada*” en la mejora de la cuenta de explotación y que pueden percibirse como actos superfluos que no añaden valor tangible a la organización.

Reprografía 43: Las recompensas del sistema.

LAS RECOMPENSAS DEL SISTEMA: El nuestro es un sistema muy tacaño en recompensas a sus miembros: Bien sea porque responde a un principio - profundo de sacrificio, bien porque se concibe que el trabajo siempre se rá duro, lo cierto es que existen muy pocas muestras de recompensa a las conductas. Por supuesto carecemos de actos formales de reconocimiento y de artilugios como insignias, medallas u otros medios materiales que pudieran reforzar en los miembros las conductas deseadas por el sistema; a todo ello le aplicamos un calificativo de paternalista o americano, y, - en todo caso, afirmamos que no va con nuestra cultura. Sin duda la nuestra será una organización con un excelente listado de mejoras sociales - colectivas (me atrevería a decir que pocas habrá con más) y a la vez con tan pocas recompensas/reconocimientos/premios a los individuos. Está claro que elegimos, de acuerdo con nuestros principios un modo de recompensar más estructural-colectivista que privado.

Es notoria la timidez con que se tratan los triunfos, dando la - sensación de que hubiera que pedirse perdón por ello. No es la nuestra - una organización que tenga un modo natural de explotar el éxito de sus - resultados.

Fuente: Extracto del documento “Algunas Reflexiones y Propuestas sobre la organización” (Dacosta (1989: 11)

El mismo Dacosta, años después, reconocía que a pesar del intento de celebración por haber aprobado en la Asamblea General de 2009 la incorporación de los hipermercados de Gespa como cooperativas Mixtas, al final no se hizo ningún acto especial argumentando la situación de crisis económica que se estaba desencadenando: “yo hice un gesto para que el 17 de Enero del 2009 fuera una fecha para ser recordada. O sea yo estuve allí, lástima que nos pillara en la locura del ahorro de gastos y no pudiéramos hacer algo que se pareciera a una foto colectiva, del “yo estuve allí”, y “ese soy yo”, porque creo que es uno de nuestros hitos históricos, habrá cinco o seis en los 40 años.” (Hernando, 2009: 142).

Otras iniciativas colectivas de reforzamiento de la identidad grupal de Eroski han sido eliminadas o pospuestas argumentando la situación de crisis económica, sin analizar las posibles consecuencias más allá de las meramente económicas. Los delegados de los socios trabajadores en un plenario de 2008, al inicio de la crisis económica propusieron, entre un paquete de medidas económicas para reducir los gastos, la eliminación de algunas acciones de tipo colectivo de gran simbolismo y que habían entrado a formar parte de los rituales de celebración: “(...) Suprimir la Eroski Jaiak, (...) Suprimir los regalos de las Juntas Preparatorias... posponer la celebración del 25 Aniversario de socios.” (Plenario Extraordinario de Delegados, 18 de noviembre 2008). La Eroski Jaiak y los regalos de la Junta se eliminaron y durante dos

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

años se suspendió la celebración del homenaje a los socios que llevaban más de 25 años trabajando en la empresa.

- *Las cenas, onomásticas y fiestas navideñas*

En los primeros años de Eroski los momentos de celebración de actos lúdicos tenían un carácter espontáneo y nada reglado. La intensidad y duración del trabajo contribuía a la formación de grupos fuertemente cohesionados que ampliaban su tiempo de relación más allá de la jornada laboral. Algunos socios de la primera época exponían con cierta nostalgia aquella época de celebraciones espontáneas. Un socio (Informante 10): escribía: *"Existían relaciones fuera del lugar de trabajo sobre todo las cenas de fin de año, San Fermín, etc., aunque también existen cenas o cafés mas informales en las que no solo nos juntamos personas de la misma tienda sino que también nos relacionamos con antiguos compañeros de otras tiendas."* (G3, 2012: 46).

Otro socio (Informante 2) recordaba en el 20º aniversario de Eroski:

Reprografía 44: Las celebraciones

Se presentaban de repente con una barra de pan bajo un brazo y en el otro una ristra de chorizo o similar. Patxi, que se apuntaba a todas las movidas, chufas y demás que se pudieran organizar, era el que normalmente aportaba el champán. Siempre había algo que celebrar cuando venía Patxi, se metía tras un armario de la exposición y hubiera gente o no, de pronto ¡PUM! un tapón que se descorchaba. La verdad que estas cosas y otras parecidas fueron las que consiguieron que nos encandilara la "Coop".

Fuente: Concurso mi primer año en Eroski (20º Aniversario- G1:1989:8)

Con el tiempo algunos grupos próximos en su quehacer y por cercanía geográfica convencionalizaron "institucionalizaron" las cenas de los viernes como expresaba un socio (Informante 3): *"Cuando empezamos éramos mas jóvenes, En el ambiente había ganas de trabajar, antes de las luchas internas, antes de todo esto. Yo recuerdo que me lo pasaba muy bien yendo a trabajar, yo iba a trabajar súper a gusto. Incluso de las vacaciones iba antes a trabajar. Porque nos la pasábamos muy bien. Antes hacíamos cenas, lo pasábamos muy bien. Salíamos los viernes a la tarde, ancha es Castilla. De todo, daba igual. Éramos una gran cuadrilla, que teníamos ganas de trabajar y que también nos gustaba divertirnos"*. (G2, 2008: 43).

Este tipo de iniciativas no eran específicas de Eroski. Era común entre los equipos y departamentos de las empresas de la época que se organizaran cenas, salidas, competiciones deportivas, etc. Y que la propia empresa los avalase con apoyo económico y presencia de los directivos. Así lo comprobó el autor de esta tesis cuando participó en el programa de integración en las empresas participadas de Eroski. Lo que ya fue diferente en Eroski respecto a otras empresas fue la prohibición de celebrar tales eventos durante unos años bajo el paraguas y apoyo oficial de la empresa. Se trasladó la orden desde la línea de mando de eliminar toda ayuda y realización de cualquier acto lúdico que supusiera la utilización de tiempo o recursos de la empresa. En esa época se redujeron sensiblemente las cenas navideñas de empresa, se eliminaron oficialmente las comidas con los regalos de proveedores o restos en las tiendas, se prohibió llevar productos a los departamentos para celebrar onomásticas o despedidas, etc.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Con el tiempo se comprobó lo ineficaz de la medida: las fiestas continuaron realizándose al margen de la empresa, incluso saltándose informalmente la normativa, el desorden y descontrol era mayor, unos grupos hacían por su cuenta cenas, otros con el apoyo del departamento, otros no hacían... y además esta prohibición colectiva era entendida por parte de la base social como una manera de distanciamiento entre la línea oficial de la empresa (la Dirección y los garantes de la normativa, el área Social) y el resto de la plantilla. No podemos catalogar estas acciones como auténticos rituales o condensadores puramente semióticos, pero en el círculo de influencia que se desarrollan adquieren un significado particular que contribuye en pequeña escala a la generación de una identidad concreta.

- *La Eroski Jaiak*

El ritual festivo por antonomasia fue la fiesta de Eroski o lo que se conocía por la "Eroski Jaiak". Esta acción tuvo su origen en la celebración del 29 de septiembre, como festividad de San Miguel, patrón de los comerciantes. Tradicionalmente los comerciantes de algunas localidades celebraban este día con una comida, con bailes en la sobremesa y juegos.

Fotografía 7: Fiesta de los comerciantes socios de Eroski y de otras cooperativas (1970)



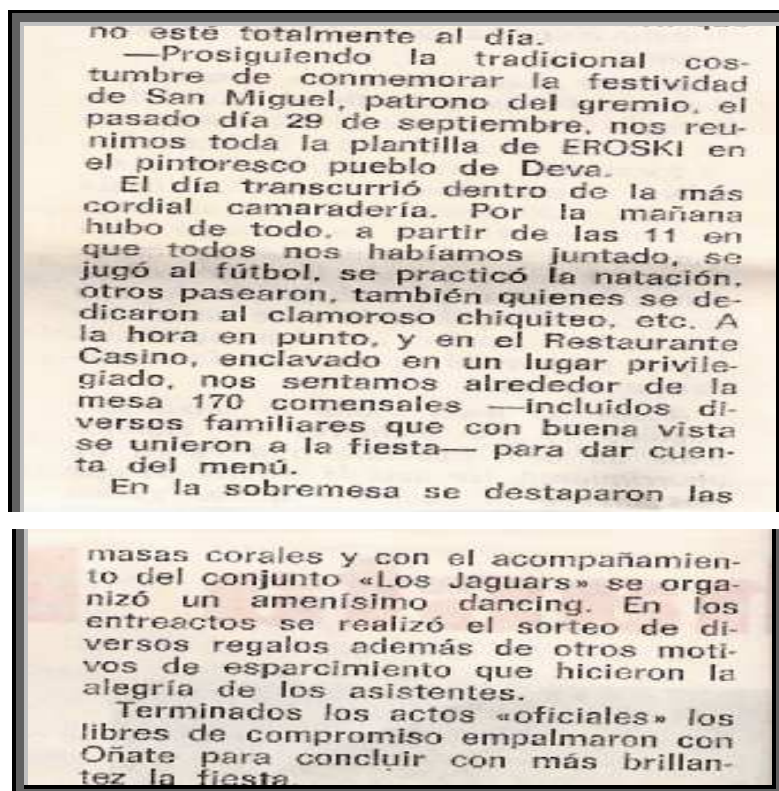
Fuente: Revista Eroski (octubre 1970)

Cancelo explicaba como ese día cerraban las tiendas de las cooperativas fusionadas en Eroski y juntaban

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

a todos los socios para tener una comida fraternal y desarrollar actividades lúdicas. Además del tiempo dedicado al divertimento aprovechaba Cancelo como director de la cooperativa para dar una información general sobre la situación de la empresa: *“Fíjate que la fiesta anual surge de la celebración en el comercio del día de San Miguel. Que el comercio cerraba, ahora ya no se si se cierra, pero cerraba y es un día para hacer un acto, que va a ser festivo, pero que a la vez va a ser informativo. No estamos hablando de la Junta. Sino de reunirnos en un escenario para pasar un buen día pero también aprovecharlo para transmitir mensajes. Y esto se conserva durante bastantes años en un día laborable.”* (Hernando, 2009: 66).

Reprografía 45: Fiesta de San Miguel, patrón de los comerciantes.



Fuente: Revista Eroski. Sep. 1971

A partir de 1980 con la celebración de las Juntas de trabajadores y Consumidores por separado se instituyó una Jornada de cierre de las tiendas para celebrar la Junta Preparatoria y la Eroski Jaiak en un mismo día. Por la mañana se desarrollaba el acto formal y una vez finalizado este se iniciaba la Eroski Jaiak que duraba toda la tarde y lo que algunos grupos quisieran alargar ya fuera del recinto festivo. La Junta Preparatoria junto a la Eroski Jaiak entró a formar parte del imaginario colectivo. El socio (Informante 11) la recuerda como *“la Fiesta de Eroski que tanto había oído hablar de ella”*. (G1, 1989: 32).

La Eroski Jaiak tenía siempre el mismo formato. La convocatoria a la fiesta se repetía sistemáticamente, con mínimas variaciones año a año:

- El cartel anunciador convocando a la fiesta que había sido el ganador del Concurso de Carteles Anunciadores en las actividades del año anterior.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- El tríptico con el cartel ganador, el saludo e invitación a la fiesta.
- El programa de actividades que año tras anunciaba los mismos actos: la sidrería de barra libre, la final de las competiciones deportivas animadas por los asistentes mientras se amenizaba con una banda callejera que se paseaba por todo el espacio festivo, la comida multitudinaria, los juegos de cartas, fútbolín ajedrez, etc. en la sobremesa, el baile con el sempiterno grupo “Joselu Anaiak”, la Eroski tómbola, el reparto de premios, etc.

Reprografía 46: Cartel anunciador y programa de la Eroski Jaiak (1998)



Fuente: Documentación interna de Eroski (1998)

Fotografía 8: Dos momento de la Eroski Jaiak – 1 (1989)



Foto 1 Campeonato de Mus por parejas. De frente Antonio Cancelo y Félix Arroetajauregui, De espaldas Antón Cortazar Y Constan Dacosta. Foto 2: Baile de los socios. Fuente: Documentación interna (1989)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Al final de la comida siempre se realizaba un pequeño homenaje a las personas que se jubilaban ese año en las que se entregaba una bandeja conmemorativa de recuerdo.

Fotografía 9: Homenaje a una socia que se jubila.

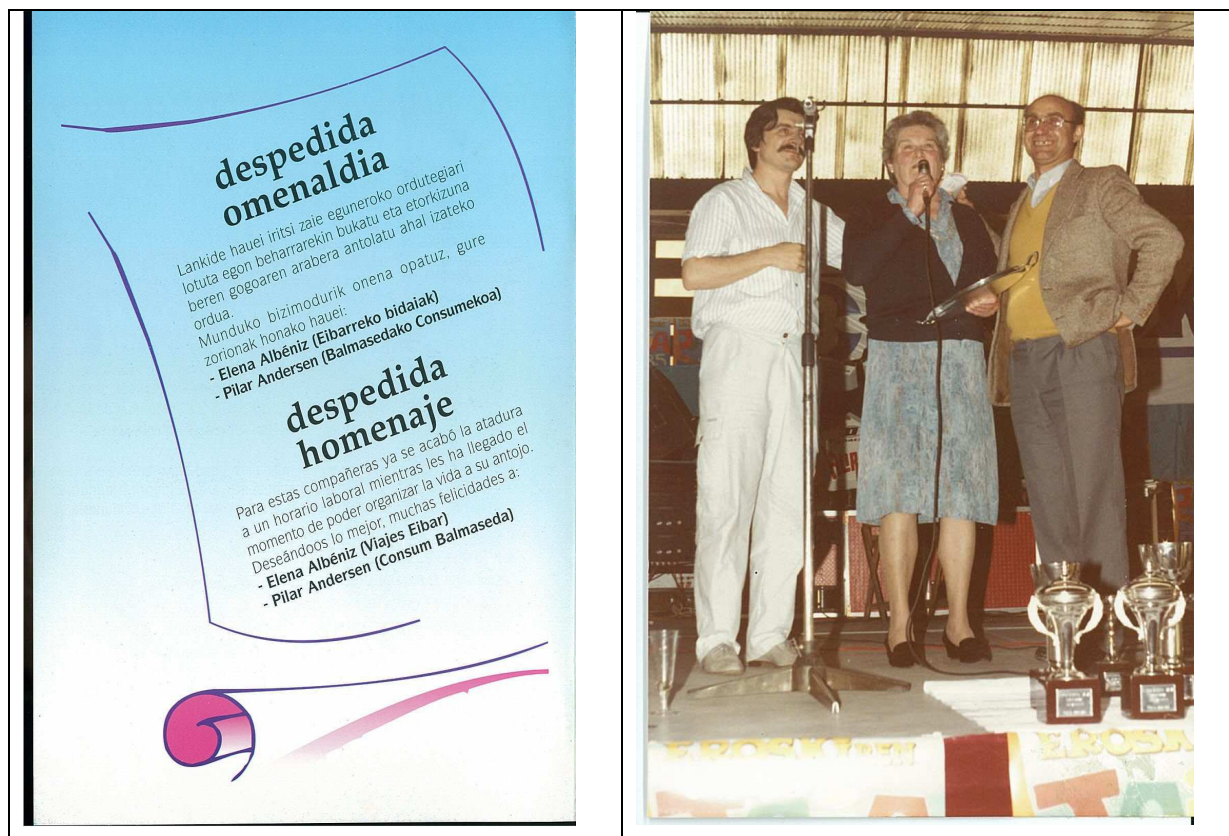


Foto: Cancelo y Alberto Vidal entregan la bandeja conmemorativa por su jubilación a la socia Felisa Aguirregabiria de Eibar.
Fuente: Documentación interna

Y antes de que finalizara la fiesta y se marcharan los asistentes en los autobuses, se entregaban los regalos de la “Eroskitómbola” que consistía en objetos y productos que los proveedores habían entregado a personas de Eroski y se habían ido guardando durante el año para la ocasión.

La fiesta se convertía en el espacio de reunión colectiva donde se repetían año tras año las acciones y prácticas, que aunque estaban totalmente regladas, parecían totalmente espontáneas. Actuaban como marcadores identitarios, permitían que cada individuo se identificara con un grupo, con los de su tienda o departamento y a la vez sentirse vinculados a la empresa. Ese día se rompía con lo cotidiano, con el orden establecido, con las jerarquías institucionalizadas, tan pronto se estaba bailando con el director general, como jugando a las cartas con la persona que se hablaba todos los días por teléfono pero no se conocía físicamente. Siempre suponía cierta dosis de subversión y desenfreno que se recordaba y recontaba entre pasillos días después cuando se volvía a la normalidad del trabajo. Bajtin (2003) analiza el papel de las celebraciones festivas en la vida colectiva descritas por Rabelais al referirse a una famosa festividad de la Edad Media denominada “La fiesta de los locos:” *Las imágenes de Rabelais se distinguen por una especie*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

de «carácter no oficial», indestructible y categórico, de tal modo que no hay dogmatismo, autoridad ni formalidad unilateral que pueda armonizar con las imágenes rabelesianas, decididamente hostiles a toda perfección definitiva, a toda estabilidad, a toda formalidad limitada, a toda operación y decisión circunscritas al dominio del pensamiento y la concepción del mundo.” (Bajtin, 2003: 5) Un socio (Informante 8) recordaba su primera fiesta: “en mi primera Jaia bromeábamos con nuestros jefes y estos no se mosqueaban.” (G1, 1989:27).

La fiesta en los primeros años estaba organizada por el Departamento Social. Dos meses antes el Director Social repartía las funciones entre los miembros del departamento y estos se responsabilizaban de organizarla. El día anterior se desplazaban al lugar de la fiesta y preparaban todo el escenario. Esta actividad entró a formar parte del ritual de la fiesta para este grupo de personas. Con el tiempo esta actividad se fue subcontratando en empresas externas y se fue coordinando desde el departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

En 1998 se decidió cambiar de día de celebración de la Junta y la Eroski Jaiak. Se pasó del miércoles al domingo y se cambió igualmente de recinto festivo. Se pasó del Polideportivo de Mendizorroza (Vitoria) a la Feria de Muestras de Bilbao.

Cancelo no estuvo de acuerdo con la decisión del cambio de fecha porque, a su entender, al pasarlo a un día festivo y la asistencia podría reducirse sensiblemente la asistencia y el acto perdería parte de significado ritual: *“Y se cambia a un día de fiesta porque a mí me presionan mucho los colaboradores, y que no puede ser, que perdemos muchas ventas, que las ventas no se ejecutan bien. Y al final se traslada a un día festivo. En principio en contra de mi voluntad. Bueno en contra de mi voluntad, podría haber dicho que no, y ya está. Pero tampoco es en contra de mi voluntad, pero sí en contra de lo que yo creía que había que dar. Pero tienes tus colaboradores, y no puedes plantear cuestiones contrarias a lo que ellos piensan ¿no? Pero yo hubiera mantenido un día de cierre. Con el costo que tenía yo lo hubiera mantenido. Ciertamente cuando se pasó a un día de fiesta ya la gente no iba con la misma obligatoriedad. Porque tenía obligación de ir. Iba y ese día no tendría derecho a cobrar. No sé que es mejor.” (Hernando, 2009: 66).*

En 2002 con la división de la Junta Preparatoria en 4 zonas geográficas diferentes, se separó la Eroski Jaiak y se trasladó a otro domingo del año. Con esta decisión se redujo sensiblemente la asistencia de los socios a la fiesta, no superándose la cifra de los 1.300 ningún año. A este nuevo formato de fiesta acudían habitualmente una parte importante de los mandos de las tiendas y de la sede de Elorrio y los más cercanos a las posturas de la “oficialidad”, La crisis del 2008, como hemos visto anteriormente en este capítulo, fue la argumentación perfecta para pedir su eliminación dado que sólo asistía uno de cada cinco socios y los demás no se sentían representados o identificados con ese momento de camaradería.

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3.3 Los símbolos

Para el semiótico de Tartú, Iuri Lotman (1993) el símbolo *"actúa como si fuera un condensador de todos los principios de la signicidad y, al mismo tiempo, conduce fuera de los límites de la signicidad. Es un mediador entre diversas esferas de la semiosis, pero también entre la realidad semiótica y la extrasemiótica. Es en igual medida, un mediador entre la sincronía del texto y la memoria de la cultura. Su papel es el de un condensador semiótico. Generalizando, podemos decir que la estructura de los símbolos de tal o cual cultura forma un sistema isomorfo e isofuncional a la memoria genética del individuo."* (Lotman, 1993: 47). Describiremos en este apartado algunos de esos elementos simbólicos que actúan de marcadores identitarios en Eroski y dotan de significado a algunos de los comportamientos característicos de la organización. El conjunto e interacción de estos rasgos es lo que condiciona la personalidad de esta organización como expresaba Cancelo: *"si hemos dicho que vamos a hacer un proyecto conjunto, entonces dices, un proyecto conjunto significa un grado de homogeneidad, un grado de cercanía, que se manifiesta, en otras cosas, en los signos, se manifiesta en la proximidad a la personas, se manifiesta en tener un sitio donde comemos todos, en cómo vestimos, en cómo nos relacionamos, son elementos que han configurado (...) nuestra manera de pensar¹⁷⁸."* (Hernando, 2009: 36).

4.3.3.1. El trato y el estilo de relaciones internas

"Como sencillo, popular e incluso familiar podría ser calificado nuestro trato para los extraños (...), así el tuteo es la forma generalizada de relacionarse incluso por encima de las diferencias de edad o el nivel profesional." (Dacosta, 1989: 7). De esta manera expresaba el entonces Director Social la manera de relacionarse y el trato de los socios con ellos mismos y con el exterior. Un trato familiar, directo, que en ocasiones podría parecer, como afirmaba Dacosta, excesivamente brusco hacia el exterior, marcando una barrera (límite) invisible entre los de dentro y los de fuera y dejando construyendo la imagen interna de diferentes:

Reprografía 47: Trato y estilo en Eroski

Esta relación interpersonal próxima, sin protocolos, franca, es selectiva, pues es más cierta para relacionarse con los miembros del sistema que con los extraños, quienes en general no son objeto de particular confianza. Por eso diríamos que es compatible con una cierta distancia - con los "de fuera", lo que se advierte en un lenguaje específico y en la intensidad de la referencia a Eroski allí donde se encuentran sus miembros, de manera que se constituye en un asunto que distancia y diferencia "a los de Eroski" del resto. "El tema Eroski" se suscita extra-muros con notable frecuencia -y aún lo fue más en el pasado- allí donde se encuentren sus miembros, aunque sea en ambientes familiares o lejanos a la cooperativa. Esta advertencia sería una expresión de la profundidad de - impacto que el hecho Eroski tiene sobre sus miembros.

Fuente: (Dacosta, 1989: 8)

¹⁷⁸ Esta misma cita ha sido utilizada en el capítulo 4.2.13. al tratar el modelo de valoración y retribución como rasgo simbólico y diferenciador de esta organización que se complementa e interacciona con otros rasgos identitarios para conformar la semiosfera Eroski

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Según nuestra interpretación, la razón de este trato de camaradería y cercanía hunde sus raíces en la propia creación de Eroski, según Dacosta, dado que tanto los equipos directivos como los primeros socios que participaron en la constitución de Eroski, respondían a ese prototipo de personas cercanas: *“La procedencia y los valores de los fundadores de la cooperativa se pueden apreciar con nitidez en estas expresiones externas.”* (Op. Cit: 8).

Una de las cuestiones más valoradas entre las personas que se incorporaban a Eroski era la manera de relacionarse entre los integrantes de la cooperativa. Encontramos expresiones habituales entre los socios interrogados como la socia (Informante 12) que escribía: *“éramos compañeras y amigas a la vez”* (G1, 1989: 36); o el socia (Informante 18) que decía *“(…) existe un ambiente de confianza y nos ayudamos en lo que podemos; a través del trabajo diario he encontrado a personas con las cuales hoy en día mantengo relaciones cordiales.”* (G1, 1989: 61). Incluso a pesar de la dureza del trabajo o de los malos momentos la relación con los compañeros era una de las características importantes de la organización como expresaba el socio (Informante 2): *“porque yo también he visto muchas cosas negativas. Pero lo que yo haría es buscar de lo negativo lo positivo ¿no? Y de alguna forma, puedo decir, hay que seguir adelante, que los compañeros estén a gusto contigo, que te integren, saber que tú piensas diferente, que te traten como un compañero, que piensen diferente a ti, con sus temas personales, que cuentas con ellos, pues eso es el compañerismo. Esa es la motivación que yo tengo. Si no hay para más.”* (G2, 2008: 29).

Algunos como Dacosta y Cancelo consideraban que era importante y necesario mantener o extender cierto nivel de relación personal más allá del tiempo laboral para fortalecer esa camaradería y trato cordial entre los integrantes de una organización, que todos sus componentes trabajan en un proyecto de interés común: *(…) “creo que es algo que se parece a la camaradería, a mezclar sanamente tiempo libre con trabajo, creo que hacíamos algo en tiempo de ocio, los que estábamos trabajando, en el trabajo había una sintonía personal alta…”* (Hernando, 2009:167).

En la misma línea argumentativa, Cancelo priorizaba las relaciones interpersonales y el desarrollo de los afectos por encima incluso de la relación profesional: *“Y a las relaciones personales yo las he hecho jugar un papel en toda mi historia, dentro de Eroski, fuera de Eroski, y donde no es posible compatibilizar la relación profesional en una relación personal, no me interesa. No me interesa. Y ahora mismo en todas las actividades que desarrollo, sigo planteándolo así. Si sólo son relaciones profesionales, si son esporádicas, estamos una hora, me dan igual y se limitan al campo profesional, no me interesan. El hecho central, y lo he dicho varias veces públicamente, para mí lo más importante, en la vida y en la creación empresarial, lo más importante es generar afectos. Si no consigo generar afectos, pues sí, las cifras crecerán más o crecerán menos, pero si me siento a disgusto, si me siento incomodo, si la gente cuando te cruzas con ellos mira para otro lado, pues para mí no me merece la pena.”* (Hernando, 2009: 64).

Markaide, aún valorando lo importante de las relaciones interpersonales y fuera del tiempo laboral, consideraba, sin embargo, un riesgo mantener cierto nivel de amistad o relaciones más profundas, más allá de lo estrictamente profesional. Desde su experiencia personal prefiere mantener cierta distancia, valorando que esto facilita la gestión profesional y en caso de posibles situaciones conflictivas los problemas se solucionan mejor manteniendo esas distancias: *“(…) Yo no tengo esa facilidad. A mí no me*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

sale. Hay gente pues de distintas características, y la mía no es esa. Y no lo veo mal. Lo que sí creo que quien tiene más facilidad para hacerlo, tiene que buscarle hueco porque creo que es necesario. Creo que se ayuda un montón a llevar bien el trabajo, a estar a gusto con las personas con las que trabajas en equipo, creo que es después de todo dedicamos a trabajar la mayor parte del tiempo, yo casi no dedico el tiempo a otra cosa (...) Creo que hay que tratar de hacerlo a gusto con la gente con la que estas rodeada. Ese tipo de cosas hay que reconocer que ayudan un montón (...) Pero también sé que hay un estadio que yo no mezclo. Que es el de la implicación personal por encima de la profesionalidad (...) Sobre todo porque he visto casos cerca en Eroski, en los que esos campos han estado demasiado juntos, y se han relacionado mal. Y se han generado situaciones que no se han resuelto cuando se tenían que resolver porque se han juntado lo profesional con el espacio de la amistad, y se han mezclado y se han confundido.” (Hernando, 2009: 189-192).

Se pretendía que el estilo de relacionarse entre compañeros fuese igual entre mandos y equipos. Pero según Dacosta este trato cercano y de familiaridad podría estar incidiendo negativamente en los mandos a la hora de exigir rigor y responsabilidad a sus equipos para conseguir resultados y esta situación dificultaba la aceptación del mando entre su equipo:

Reprografía 48: Relaciones entre jefe y colaborador

Las relaciones entre el jefe y sus colaboradores no se encuentran fuera de este cuadro. Podrían calificarse de sencillas y sin protocolos, pues frecuentemente el jefe es un antiguo compañero. No existe -- distancia física elevada ni los procesos de trabajo lo permitirían. El -- conocimiento mutuo es alto y la convivencia larga dentro de grupo de relación primaria. Sin embargo no se puede concluir por ello que el trato sea franco, de confianza y de mutuo reconocimiento. Seguramente por razones de nuestra fuerte orientación a los resultados y por el mediano rigor del estilo de mando --más basado en la familiaridad que en la competencia-- no alcanzamos con los colaboradores una relación de aceptación plena, pese a las condiciones expuestas más arriba.

Fuente: (Dacosta, 1989: 8).

Cancelo, por su parte, era partidario de fomentar las relaciones interpersonales también entre mando y colaborador como método para fomentar la comunicación y la motivación: *“todos los días a las 11 de la mañana, dejábamos el trabajo, íbamos a tomarnos un café con una pasta, era el momento de intercambio, de la comunicación, de la motivación, a mi me dicen cómo se motiva ¿Cómo se motivaba a la gente?, pues estando con la gente, hablando con la gente, explicándole las cosas, pidiéndoles su opinión, si no es tan complicado. Y sobre todo teniendo autenticidad.”* (Hernando, 2009: 78).

Los equipos igualmente percibían ese ejemplo de cercanía de sus líderes clave como expresaba un socio (Informante 3): *“Y yo hablaba con Constan, todos eran muy cercanos, Antonio también y eso es un riesgo pero es un beneficio. Esas distancias tan cortas del máximo dirigente que ha sido Antonio, y cuando nacía el hijo de alguien lo celebrábamos. Esa es la parte buena de cuando tú tienes a un jefe que te da ejemplo,*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

pues es muy fácil, y las distancias se pierden. Es vital. Necesitas un mando que ponga el ejemplo. Eso es como yo lo he vivido ¿eh?” (G2, 2008: 38).

La distancia entre mando y colaborador se mantiene cuando la comunicación entre ambos es limitada. El mando desde su rango de autoridad, como explicaba Markaide, ejecutaba órdenes y daba pocas explicaciones. Esta característica no la apreciaba tanto en el interior de Eroski y si en Gespa, pero según explicaba este caso no se daba porque los socios de la cooperativa fueran más cercanos personalmente, sino porque en el entorno cooperativo estaba interiorizado y como símbolo formaba parte ya de su identidad, pero en Gespa no: *“Una de las diferencias evidentes (Entre ESC y centros de GESPA) es que en nuestro caso no hay distancia de rango. Y puede que, dentro de Eroski, muchos no sepan que es la distancia de rango, pero la distancia de rango fuera de nuestra cooperativa, es una característica esencial del mando. El mando está lejos de los colaboradores, por decirlo de algún modo. De los colaboradores como decimos nosotros. Esta lejos. Es un señor al que se le dice lo que tiene que hacer y punto. Y en nuestro caso, la cercanía conlleva la mayor franqueza en las exposiciones. Hay que ganarse la autoridad, no te vale con el rango, y eso es más verdad, cuanto más estamos dentro de la cooperativa que fuera. Si estamos hablando de los centros de GESPA, todavía la distancia de rango es mayor, que la distancia de rango en la cooperativa. Pues esa es una de las diferencias. Y además de esa, la de tener que consensuar tanto. Los GESPA no tienen ningún problema en ejecutar lo que les diga el de arriba. Lo cual también es una tentación para el de arriba ¿eh? La rapidez y tal. Y creo que un poquito de mandar desde arriba, también ejercemos cuando salimos fuera de Eroski. Fuera te hacen caso más fácilmente.” (Hernando, 2009: 189)*

- **“Relatos del camionero”**

Las cuatro citas que a continuación exponemos corresponden a cuatro momentos en los que se aprecia ese trato de camaradería entre mando y colaborador. Son ejemplos entresacados de cuatro informantes. La anécdota es la coincidencia en las citas de la figura del camionero:

R.1.) Primer día de trabajo de un socio:

“Íbamos a comer al comedor, un comedor que estaba arriba, y voy allí y tal, y me acuerdo se cogía el menú en self service. Cogemos la bandeja, y nada, se llenó la mesa, no había más sitio, y había una mesa libre y voy allí con mi bandeja, y pues había un señor calvito, muy chupadito, y bueno pues me siento al lado de él y yo pensaba que era un camionero, y bueno empiezo la conversación como si el que estaba delante fuera un camionero, que aquí hay muchos camiones, el también que si que hay muchos camiones, que si que no, “palante y atrás”, y yo, y vosotros aquí y tal, el tío súper majo súper amable, y bueno me voy con mis compañeros, y según bajo las escaleras me dicen “¿tú de que le conoces al director general de la casa? Era Antonio Cancelo. Al día siguiente me vuelvo a encontrar con él y me dice: ¿que, acabas de empezar?, si, si le digo y me dice: me gusta tu naturalidad, mira cuando quieras comer, te sientas aquí comemos, y yo te hablo de lo que tú quieras. Fue la leche para mí eso, que me dijera eso, y fue una experiencia como comprenderéis, en aquel momento me di cuenta que estaba entrando en una empresa, que bueno, que era de alguna forma muy cercana, el directivo o jefe o tal, no era lo que yo había conocido, lo que yo había

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

visto en otro tiempo, aquí había un acercamiento y una naturalidad y que no había ruido, no había ruido se podía hablar y comentar, decir, que no había esa lejanía." (Informante nº 2, 2008: 24).

R.2.) Dacosta habla de la confianza y la igualdad entre socios:

"Seguramente, porque para mí es una referencia que creo que explica bien la cultura de la casa. Aquello del camionero que se sienta delante del director general de la cooperativa en el comedor a comer, y aquel día llega a casa y dice, cariño he comido con el director general. A los 6 meses aquel camionero se sienta en frente con el director general de nuevo. A los 6 meses, la gente ha integrado que comer con el director general es absolutamente normal. Es lo que toca que suceda. Y si ese día si por casualidad, el filete del director general es más grande que el tuyo, no te preocupes, pues eso puede ser por casualidad, y al día siguiente puede ser al revés. La segunda vez es lo que denomino la cultura de esta casa. No la del primer día del camionero." (Hernando, 2009:142).

R.3.) Primera Imagen de un recién incorporado:

"Sí que te llama la atención la forma de vestir, el comer, como se sentaban todos sin ninguna preferencia, el director general, Antonio Cancelo no tenía más preferencias que un camionero. Pero para nada. Y sí una cultura de la igualdad rabiosa, rabiosa!" (Informante nº 1, G2, 2008: 6).

R.4.) Cancelo se reafirma con dos citas diferentes en la importancia de las relaciones personales y la construcción de los afectos como instrumento generador de la confianza:

"A veces damos por supuesto cosas que no son tan supuestas. Hombre, ya somos cooperativistas, pero no, cada día tienes que estar reforzando el mensaje. Y la prédica va con la práctica. Y ahora recuerdo historias vividas. Cuando un chofer, me acuerdo que un día se me acerca, y me dice Antonio como van las cosas, y yo le digo bien, yo ya sé que mientras estés tu aquí, no tenemos problemas. ¿Qué ha percibido aquel? Pues ha percibido algo, y claro el proyecto es un proyecto muy duro." (Hernando: 2009: 24).

"Yo fuera de Eroski, no lo hubiera podido hacer. Hubiera hecho cosas diferentes, pero lo que he podido hacer, lo que he recibido de Eroski en términos de reconocimiento, en términos de afecto, en términos de cariño, quien me va a dar eso. Un día dije públicamente, a un colaborador, un compañero de Eroski me lo recordó después, en una carta que envió, que para mí lo más importante en mi vida había sido generar afectos, hoy sigo creyendo exactamente igual, evidentemente el resto, que te puede dar Eroski era de menor nivel, de menor entidad, que un día un camionero te diga, oye yo no sé lo que estamos haciendo, pero mientras tu estés yo estoy tranquilo. O que en la asamblea, cientos, no quiero exagerar, pero muchos cientos de personas, cogidas de la mano y que las lágrimas corran por su rostro. He ayudado a construir una comunidad, y en esa construcción se ha ido una parte importante de mi vida, quede absolutamente bien empleada." (Hernando: 2009: 83).

Con el tiempo y a medida que la organización crece el trato y la cercanía se mantienen en entornos más reducidos. No abarca a toda la organización. Y los socios más antiguos añoran esa relación cercana que se tenía con la Dirección de la empresa. Cancelo enfatizaba en la necesidad de que los líderes claves de la

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

organización tendieran puentes para acercarse al conjunto de la organización: *“Yo creo que es una especie de relación concéntrica. Evidentemente cada persona se identifica más con lo más cercano. Y a medida que se van ampliando los círculos, la relación se va distanciando. Pero no tiene por qué desaparecer. Pero yo creo que es necesario, cualquiera que sea la dimensión de la organización, que haya dos veces al año, donde se haga visible la persona que lidera el conjunto del proyecto. No para robarle el espacio a los otros líderes que son absolutamente imprescindibles, sino para ocupar su espacio. Para que todo el mundo sepa que hay otro ámbito que también está cubierto, y que se preocupa por el desarrollo armónico del conjunto. Digo con carácter de presencia física, o si quieres a través de video conferencia, o los mecanismos que sean. Y desde luego tiene que haber escritos que lleguen. Y en mi opinión, hay algo a lo que jamás renunciaría, que es a transmitir mi pensamiento al conjunto de la organización.”* (Hernando 2009: 64)

4.3.3.2. La estética sobria

A pesar de que Eroski está entre las 4 primeras empresas del ranking distribución y es uno de los grandes grupos corporativos de España, no refleja externamente ni en la manera de vestir de las personas ni en sus edificios, ni en sus propiedades una estética de riqueza u ostentación. La imagen general que se traslada de Eroski hacia el exterior es de un estilo desenfadado y algo austero. Llama la atención de las personas que se acercan a realizar la primera entrevista de selección para entrar en Eroski el hecho de no encontrar a nadie con traje y corbata. Estas prendas están habitualmente reservadas para contadísimas ocasiones, para recibir a alguna personalidad o acudir a algún evento externo. Al día siguiente de que la persona entra a trabajar a Eroski, ya acude sin corbata y sin traje, vestido de manera más informal. Dacosta comentaba al respecto: *“Pues lo de la corbata es el paradigma o el ejemplo más evidente, pero también es cierto que es evidente para la Sede de Elorrio. En otra parte de la organización, lo de la corbata no es evidente y sin embargo hay otras referencias que pueden querer decir lo mismo (...). En el caso de las tiendas lo que podría, a mi juicio, identificarse algo parecido a lo de la corbata aquí, es que no hay tratos, espacios propios para la jerarquía que no sean los mismos que para todos los demás. Es decir, los que son para todos los demás lo son también para la jerarquía. O sea, la oficina no es la oficina del jefe, es la oficina de la tienda, el ordenador es de la tienda y no es del jefe, ósea los atributos no son propiedad de la jerarquía, sino son un poco de todos. Y hay un espacio y una relación, por ejemplo que podía ser otra historia.”* (Hernando, 2009: 140).

Una evolución parecida se observa en el parque móvil de vehículos propiedad de los socios. No existen apenas coches de empresa y los que funcionan en renting son de gama baja o media baja. Tampoco existen espacios reservados a personas que ejercen una mayor responsabilidad, ni parking particular o comedores especiales para los jefes u oficinas en propiedad. Como lo explicaba Dacosta, en esta larga cita, tiene más que ver con el estilo e ideario cooperativo en el que la propiedad y uso de los medios son de propiedad colectiva y por tanto deben ser utilizados con el mayor rigor y eficacia posible, como si fueran de propiedad particular: *“El espacio de normalidad externo, el espacio privado y el espacio del trabajo no tienen dos códigos de actuación diferentes, así es el mismo código. Eso quiere decir (...) que no pedimos hoteles de 5 estrellas sino que vamos al mismo hotel que iríamos como cuando vamos de vacaciones. Eso es un indicador. La gente viaja al mismo hotel que viajaría como si fuera al margen de su trabajo. Por explicarlo de alguna manera, no hay un código de formalidad superior en el espacio de trabajo del que puede haber en el espacio personal. Seguramente porque ahí hay una idea en la que coinciden los dos*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

espacios: es que la persona prevalece sobre las formalidades o los códigos, de un espacio ideal. (...) Es, no actuar en el espacio del trabajo con una postura, con un código diferente al que utilizas en tu relación normal de la vida. Pues eso, no se va a un hotel de cinco estrellas: “yo como trabajo que me lleven a un hotel de 5 estrellas, como cuando viajo con mi familia, pues me voy a uno de tres, el mismo que utilizamos en familia. Lo mismo que el coche de alquiler, tomamos como referencia el coche familiar.” (Op. Cit: 140).

4.3.3.3. La consideración del robo.

La consideración que se tiene del robo en Eroski, independientemente de la cuantía, es otro de los rasgos que actúan como símbolo y condensador semiótico de trasgresión muy grave que se sanciona con la expulsión: *“El hurto, robo, apropiación indebida y estafa, al margen de su importe y en general la realización de actos u omisión que originen perjuicios a la Cooperativa, es considerada falta muy grave.”* (Artículo 26 de los Estatutos Sociales 2011:16). La sanción por una falta muy grave puede aplicarse con diferentes medidas y entre ella está la expulsión de la Cooperativa, pero no tiene por qué aplicarse siempre.

En un editorial de la Revista Eroski de los primeros años de la cooperativa se hace un llamamiento general a los socios consumidores para combatir el robo apelando a los valores cooperativos y a la confianza: *“Desde aquí levantamos la voz de protesta por este abuso de confianza que les dimos sin reservas y que ellos nos pagan metiendo la mano en nuestros bolsillos para llevarse la ganancia que se logró con el esfuerzo de todos los demás. Nuestro dedo no puede señalarles, pero queremos que nuestra voz resuene en sus conciencias haciéndoles entender que al robarnos se están esquilmando ellos mismos. Eroski es la obra de la colaboración, de la cooperación, de la entrega, del que hacer de todos para todos: eroski es nuestra obra, fruto de nuestro esfuerzo. Trabajemos todos para que cada día sea una obra mejor y así demostramos a los demás y a nosotros mismos, que somos un pueblo consciente, un pueblo responsable, un pueblo alto.”* (Revista Eroski, 1972:2).

En la comunidad de trabajadores, la práctica habitual cuando se da esta circunstancia es la de ofrecer al infractor la posibilidad de baja voluntaria en la Cooperativa y evitar de esa manera que el acto y el infractor salgan a la luz pública. En caso contrario si el infractor no se da de baja voluntaria, se inicia un proceso sancionador que culmina con la expulsión aprobada por los órganos. Esta práctica no sólo está asumida por toda la plantilla sino que se mantiene como uno de los rasgos pertinentes de una organización que todos aceptan y vigilan que se cumpla con todo su rigor. La parte más importante de la actividad de esta organización tiene que ver con la manipulación de producto y del dinero, y en ella está implicada la mayor parte de los socios. Es tabú “meter la mano en la caja” o robar lo más mínimo. La pena de expulsión de la Cooperativa, por ínfima que sea la sustracción actúa de castigo ejemplar, de símbolo más allá de lo escrito en la normativa. Markaide lo expresa : *“No me había tocado vivir esa situación en ninguna de las ocasiones anteriores, y bueno, al cabo de unos meses fui entendiendo las razones, no solamente culturales, sino las razones de negocio. De que claro, el robo en un sitio donde es tan accesible el dinero, pues es un problema de magnitud considerable.”* (Hernando 2009: 186). El acto de robar además está visto como un ataque a la propia confianza del grupo, a la propiedad colectiva, una merma de los resultados y de los retornos a repartir y está considerado como una trasgresión de las normas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3.3.4. La solidaridad retributiva.

Como vimos al hablar en este mismo capítulo del modelo de valoración (4.2.1.3) el principio de “*la solidaridad retributiva*” quizás fuera uno de los elementos más distintivo del modelo cooperativo.

La primera clasificación de los diferentes puestos que se conoce se recoge en el Reglamento de Régimen interno de 1972. En éste se describen 5 niveles profesionales con índices diferenciales de cada nivel:

Nivel 1.- Índices del 1 a 1, 10 ambos incluidos. Dependientas y auxiliares.

Nivel 2.- Índices del 1,15 a 1,30 profesionales y responsables.

Nivel 3.- Índices del 1,35 al 1,70 ejecutivos subordinados.

Nivel 4.- Índices de 1,75 a 2,15 ejecutivos intermedios.

Nivel 5.- Índices del 2,20 a 3 altos ejecutivos.

(Reglamento de Régimen Interno, 1972: 4)

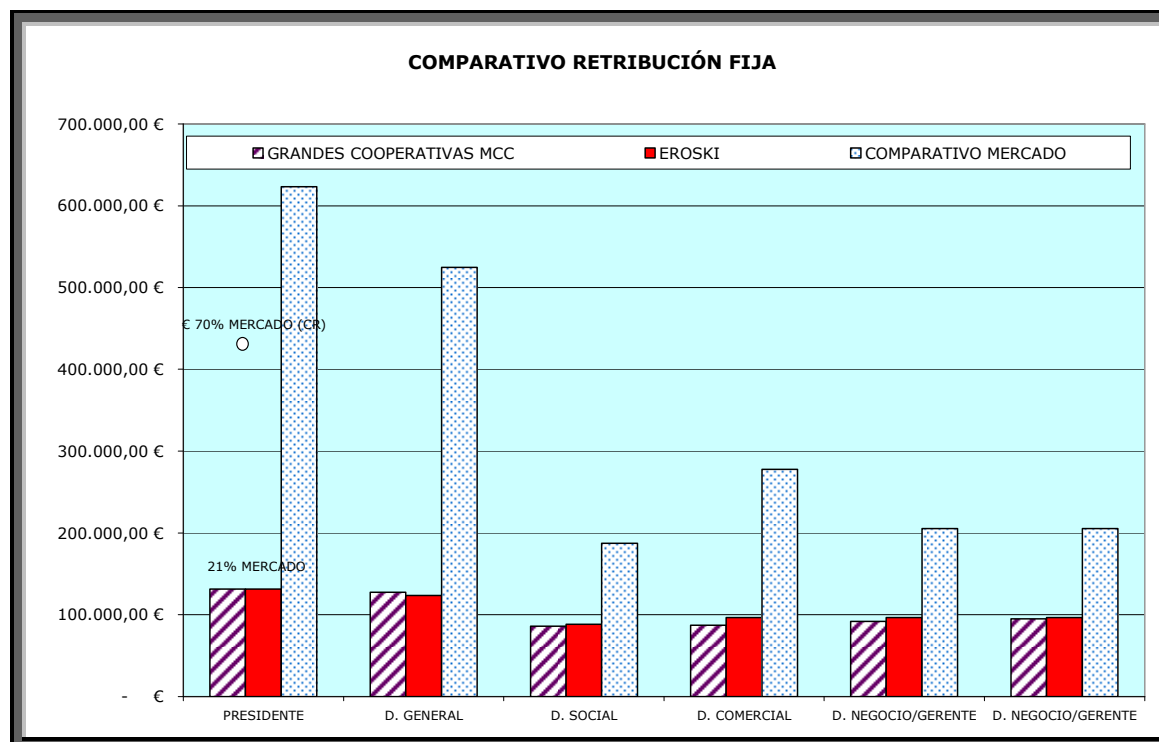
Esta clasificación de puestos se mantuvo intacta hasta 1990, año en la que se aprobaron nuevos estatutos a raíz de la salida de Eroski fuera del territorio de Euskal Herria. Canelo explicaba con rotundidad la importancia del mantenimiento de este símbolo durante tantos años como rasgo distintivo propio de la cooperativa Eroski, incluso desmarcándose del entorno Mondragón: “*Se produjo una pugna interna por mantener una escala salarial reducida cuando todas las cooperativas tenían índices de complemento laboral, para los directivos, y nosotros no. Hay que ser coherentes entre la práctica al discurso. Y no sé si habré insistido mucho en ello. Pero es que voy a insistir permanentemente. Si no se entiende el por qué de lo que hacemos con el tema retributivo, cuando es algo tan profundamente diferencial que yo me he cansado de repetir públicamente en distintas manifestaciones dentro de Eroski, el que quiera hacer dinero que busque otro sitio. Aquí nadie se va a hacer rico.*” (Hernando: 2009: 67).

Previendo la incorporación masiva de personal directivo procedente de otras empresas del sector para dirigir los nuevos centros en España con sueldos muy superiores a los de los directivos de la cooperativa, los estatutos se adaptaron a esa nueva situación. Tras debates internos como en anteriores cambios de estatutos se aprobó la fórmula de “*romper el abanico de 1 a 3*” y equipararse a lo que existía en el entorno de Mondragón que oscilaba en la orquilla del 1 al 6. Pero para conseguir que se aprobara por la Asamblea General se propuso que esa apertura del abanico no se aplicara en los retornos de tal manera que los directivos que superaran el índice 3, en caso de reparto de retornos o extornos no superarían el índice 3.

A partir de 2002 se inició un cambio sustancial en el modelo de valoración que trató de simplificar la engorrosa clasificación de puestos y niveles que se habían ido asentando a lo largo de los años. Esta nueva clasificación tenía como objetivo reordenar el principio de equidad, manteniendo el criterio de solidaridad por el que los niveles retributivos más altos tenían limitados sus ingresos hasta un 70%, según el nivel profesional, respecto a sus homólogos en empresas competidoras: “*El abanico retributivo existente entre las ocupaciones de mayor contenido organizativo de la cooperativa y aquellas de contenido menor, será inferior al del mercado. Es decir, la diferencia retributiva entre nuestras retribuciones de referencia máximas y mínimas será inferior a la que habitualmente existe en el mercado, empezando en unos límites superiores y terminando en otros inferiores a la media del sector, de forma que la ocupación de más contenido organizativo se pueda situar en el 70% de la media del sector.* (Acuerdo Consejo Rector 1.991)” (Normativa de Valoración y retribución, 2008:8)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Gráfico 19: Comparativo de retribución de ESC y Mercado (2012)



Fuente: Documentación interna de Eroski. (2012)

Esta manera en que se retribuye a los integrantes de la semiosfera Eroski y el entorno cooperativo de Mondragón es diferente al resto de los modelos empresariales de las S.A. y representa un símbolo que marca uno de los rasgos distintivos por el que se le reconoce posiblemente más externamente que internamente como explica Markaide: *“Otras de las ideas que se pueden importar ahora, en el apartado de las crisis de confianza de los socios de una cooperativa, en sus órganos, o en sus directores, es que en el mundo externo, los consejos de administración, y los directivos, tienen mucha responsabilidad en la falta de ética del funcionamiento de sus sociedades o sus enriquecimientos privados por los tratamientos que han tenido cuando han entrado en crisis. Bueno, muchos pueden traducir en “¡esto es inadmisibile, y encima qué sueldos! Seguro que los directivos de nuestras cooperativas son iguales.” Y en el mundo cooperativo esto no es igual. Esto es radicalmente distinto. Pero, sin embargo, puede existir esa brecha de confianza, porque después de todo también hace falta trasladar información que probablemente la mayor parte de los socios no tiene. Y yo estoy seguro que preguntas a un socio medio de Eroski, algo sobre el nivel de retribución, o nivel de retorno del director general, y probablemente no lo sepa. Probablemente el socio medio no lo conozca. Y por lo tanto, que entre en la dinámica de decir: “los directores deberían bajarse su sueldo a la mitad”. Podía parecer perfectamente lógico, porque se importan conceptos del exterior sin darles la lectura interna. En fin.”* (Hernando, 2009: 230).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.3.3.5. La antigüedad no se retribuye

En la cooperativa no se aplica ningún complemento económico de antigüedad por ejercitar un trabajo. Desde un principio se decidió que no se retribuyera por este concepto. Canelo lo explica: *“La gente trabaja, colabora, coopera, se identifica. Y hay elementos, por ejemplo las horas extras. Por principio las personas que en aquel momento constituyen el colectivo de Eroski son contrarias a las horas extras. Y entonces se instala el principio: las horas se hacen pero no se pagan. Y cada grupo decidirá al interior de su grupo, si tiene que hacerlas o no. Segundo principio, las personas tienen que tener una retribución según lo que aportan. El transcurso de los años no supone que no aporten. No a la antigüedad. Empiezan a surgir elementos que dentro de una cultura global, aparecen como una ramificación propia y diferenciada de lo que es la cultura de Eroski. Mucho más allá de los apoyos, como soporte, como cultura, como refuerzo. Pero incrustar el proyecto Eroski, no es cosa fácil.”* (Hernando, 2009: 24)

Esto no significa que se esté transgrediendo alguna ley o cometiendo una injusticia. Por el hecho de que no se contemple la antigüedad como un derecho y que no aparezca reflejada ni en los Estatutos, ni en el Reglamento de Régimen Interno, no se puede concluir que las prácticas laborales en Eroski sean más restrictivas que en otras empresas. La antigüedad no está catalogado legalmente como derecho universal, ni se recoge en el Estatuto de los Trabajadores sino que es una condición de mejora conseguida por los trabajadores en la negociación de sus convenios. El término de antigüedad, en el ámbito de las empresas, se contemplaba como conquista de algunos trabajadores en algunas compañías. Tiene su origen en momentos concretos de la historia del trabajo. Con el transcurso de los años, a pesar de que aparezca como complemento o plus de un salario base, se va interiorizando como parte integrante de la nómina y va adquiriendo la denominación de “derecho adquirido”, que como tal no se puede eliminar. Existe una tradición secular, todavía arraigada, de asociar al concepto de antigüedad el término de experiencia. Cuanto más tiempo se desarrolla una actividad, más se conoce de ella, más perfectos salen los resultados y más se puede enseñar. Esta concepción es herencia de las profesiones gremiales, en las que la condición para llegar a maestro artesano era haber pasado antes por la de aprendiz y capataz (Sennet, 2009).

En los primeros momentos del desarrollismo americano y posteriormente en épocas de pleno empleo, en el que la inmigración era insuficiente para cubrir todos los puestos de una empresa, la antigüedad era ofertada por los patronos como un incentivo para premiar la permanencia y fidelidad de los trabajadores a la empresa. Igualmente ha sido un sistema que trataba de compensar y reconocer el trabajo y la mayor contribución a la historia de esa empresa. La antigüedad nació como un método de retribución complementaria en el capitalismo inicial para paliar los gastos que al trabajador le ocasionaban el desgaste físico, las enfermedades y la jubilación no cubierta por Servicios de Protección Social de carácter público. Con el paso de los tiempos, algunas de estas causas, la historia de occidente se ha encargado de eliminarlas:

- Los avances tecnológicos han acortado los periodos de aprendizaje y han incorporado el conocimiento externo en edades tempranas, arrinconando la experiencia a un segundo término o incluso asociándolo a la obsolescencia.
- Las crisis económicas cíclicas, y la globalización han dejado tras de sí un nicho de mano de obra desempleada y de inmigrantes, de la que el empresario se puede nutrir cuando lo desee.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- Las políticas de los estados han generalizado la extensión de los servicios de protección y salud públicos, de tal manera que los trabajadores disponen de organismos públicos y gratuitos de atención y prestación sanitaria así como de sistemas de jubilación y protección laboral.

Con estos referentes no es de extrañar que las empresas que todavía pagan la antigüedad intenten, no sin oposición de los trabajadores congelar o eliminar este complemento. En el caso de Eroski la antigüedad entra en conflicto con la concepción de trabajadores empresarios que gestionan una propiedad que es colectiva, porque todos participan de la misma condición de socios. No se trata de que la cuenta de explotación soporte o no un concepto más en el apartado de gastos.

En la cooperativa, la antigüedad es una demanda que surge, de vez en cuando, a medida que la población laboral de Eroski va envejeciendo. Durante los años de juventud son escasos los socios que aprueban incentivar la antigüedad. El sistema de retribución, de los retornos, cuando se dan, está diseñado para que quien más tiempo lleve en la cooperativa acumule más retornos.

4.3.3.6. La retención obligatoria de los retornos

Si tras la aprobación por parte de la Asamblea General de las cuentas del ejercicio, existen Excedentes Disponibles, el 20%, como mínimo de los mismos se destinará a retornos cooperativos para distribuir entre los socios¹⁷⁹. Los retornos, desde siempre, y por estatutos no se han repartido entre los socios anualmente, sino que se ha incorporado al Capital Social. Los retornos están ligados a la aportación individual del trabajo, por lo que en su distribución se aplica el mismo criterio que en el reparto del anticipo laboral. Por una parte se aplica el principio de equidad y, por otra, el de solidaridad retributiva entre los socios de índices más altos. Los socios que están por encima del índice 3 recibirían los retornos en base a este índice y no al que tienen definido por el trabajo que realizan.: *“Tres: el Retorno Cooperativo para los socios será acreditado en proporción al servicio realizado por estos, medido por los anticipos laborales que haya percibido en el ejercicio, salvo el caso que refiere el apartado siguiente. Cuatro: aquellos socios cuyo índice laboral sea superior al índice 3, tendrán derecho solamente a los retornos que corresponda al citado índice.”* (Art. 45 de EESS, 2011: 29 - 30).

La medida no es fácil de entender, sobre todo al principio de ingresar en Eroski. Argumentar que la ley obliga a depositar parte de los resultados como aportaciones obligatorias al Capital Social, en un fondo de reservas y en un fondo de promoción social, impidiendo el reparto monetarizado de ese capital entre los socios es tratar de buscar una justificación exclusivamente legalista y restrictiva. Incluso algunos, al principio, entienden que estas medidas son contrarias al sentido común, que lo que persiguen es retener, castigar u obligar al socio a ceder parte de su capital a fines que él no tiene porqué compartir. Algunos otros socios han llegado a expresar durante las jornadas de inserción que la aplicación de esta medida, en un principio, podía verse justificada por la necesidad de capital y como garantía de la propia supervivencia de la empresa, pero que en los tiempos actuales puede percibirse como un paso innecesario que reporta más desventajas y descrédito entre los socios.

¹⁷⁹ En épocas pasadas este porcentaje alcanzó la cifra del 40%. Una de las medidas para responder a la actual crisis, como vimos en el capítulo 4.1.15., fue la aprobación por parte de la Asamblea General de esta reducción al 20%.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Incluso algún otro socio la interpretaba como coercitiva o abusiva por “jugar con el capital ajeno”¹⁸⁰. Cancelo mantiene la necesidad de explicar bien el porqué de este rasgo diferencial de algunas cooperativas y más concretamente de Eroski: *“Yo solamente puedo afirmar que los beneficios tienen la entidad que tienen. Y explico para qué sirven los beneficios. El beneficio es para incrementar las rentas individuales de un grupo de familias. Si el beneficio mejora la realidad económica de un conjunto, tiene un entendimiento entre la gente radicalmente diferente. Pero eso hay que explicarlo porque la gente lo vive. Ya está, en Eroski participamos en los beneficios. ¿Sabes cómo se participa en los beneficios? ¿Los beneficios en los que participas dónde van? Sirven para mejorar las reservas, por tanto potenciar la organización que da sustento a tu profesión, a tu trabajo, a tu empresa.”* (Hernando 2009: 44).

Existe otra razón de fondo que apela al objeto social del tipo de empresa que es Eroski. Se trata de la vocación comunitaria del modelo cooperativo. La cooperativa no tiene como finalidad última, ni primera, el enriquecimiento personal de sus socios o sus familias. Los socios consumidores y los trabajadores han puesto, cada uno según su condición, unos recursos, unos medios, un capital, un tiempo de sus vidas para procurarse bienes y servicios en las mejores condiciones posibles, defender sus legítimos intereses como consumidores o trabajadores y crear empleo estable con una orientación cooperativa. Cancelo insiste en la idea de beneficio colectivo para la comunidad, pero también para el propio socio: *“con el beneficio lo que haces es garantizar tu puesto de trabajo en el futuro. Es dar opciones a otras personas para que encuentren un empleo, un empleo de calidad, porque nosotros entendemos que el empleo en la cooperativa, tiene un rasgo cualitativo diferencial respecto al empleo en cualquier otra parte. De ahí se deriva nuestra obligación de crecer. La obligación de crecer para la empresa SA es la que le viene de las exigencias del mercado. Para la empresa cooperativa proviene de las exigencias del mercado y de ampliar el marco de desarrollo cooperativo a otras personas.”* (Hernando, 2009:41).

El socio sólo podía acceder a sus retornos¹⁸¹ cuando causara baja en la cooperativa por propia decisión o por fallecimiento (accederán a ello sus descendientes). En el ínterin, los socios podían beneficiarse anualmente de los intereses que iba generando su capital retenido, a un interés del 7,5%. El 31 de enero, último día del ejercicio económico de la cooperativa, era conocido entre los socios por el día de “San Eroski”. En ese día los socios recibían los intereses que habían producido sus retornos. Como hemos visto en el capítulo 4.1.1.5 en tiempos de bonanza económica han supuesto hasta 4,7 mensualidades del índice 1. La crisis económica obligó a tomar medidas preventivas de incrementar el Fondo de Reservas y la Asamblea de 2010 adaptó parte de su articulado (Capítulo 4.1.2.4), primero reduciendo el interés generado por las Aportaciones de los socios del 7,5% al 4,5% y en segundo lugar condicionando la distribución de los intereses a los resultados positivos de las cuentas consolidadas de todo el Grupo Eroski.

¹⁸⁰ Hoy más que en otras ocasiones, se hace necesario contar de manera permanente con el capital de los socios. El nivel de dependencia a capitales externos para dar respuesta a los planes de expansión es mayor que nunca en la historia de la cooperativa, como vimos en el capítulo 4.1.1.5. Y el mejor y más creíble aval que se puede presentar a los acreedores es la disponibilidad del capital individual de cada uno de los socios. ¿Quién mejor que los propios socios van a tratar de sacar partido a sus inversiones?

¹⁸¹ Actualmente a los retornos se les denomina Aportaciones Sociales de los socios, como vimos en el capítulo 4.1.2.4. al hablar de los cambios estatutarios en la Asamblea General del 2010.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4. IMPULSORES Y PROCESOS DE SEMIOTIZACIÓN EN LA SEMIOSFERA EROSKI

“Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y – siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad – poco considerada en la investigación sobre el liderazgo- de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.” (Shein, 1988:20). Quizás sea este uno de los autores y uno de los párrafos más citados por los estudiosos del fenómeno de la cultura vinculada al liderazgo, pero lo que no cabe duda es que cuando hemos analizado el fenómeno cultural y el papel de los líderes clave de Eroski hemos encontrado múltiples referencias a la obra de Shein. Este párrafo, bien pudiera ser la síntesis en el que se condensan las competencias asignadas a los líderes clave de esta cooperativa analizada.

La prolongada permanencia en el puesto de dirección, en comparación a otros líderes cooperativos, la influencia y participación directa en el diseño y ejecución de los cambios internos, su predisposición y cercanía para escuchar y empatizar con los equipos, identifican a estos líderes clave con el modelo de liderazgo que propone el autor más citado del modelo denominado *“cultura organizacional”*.

Hemos reflexionado sobre los diferentes tipos de liderazgo, que a nuestro entender, se han ejercido en Eroski: el liderazgo “cofundador”¹⁸²/carismático, el liderazgo tradicional /paternalista, el líder organizacional o burocrático y el liderazgo en proyecto, inacabado que denominaremos liderazgo cooperativo / eroskiano.

Exponemos en este apartado la influencia que ejercen los líderes clave en la construcción del liderazgo que se requiere para impulsar un “tipo de cultura” en la organización a través de las personas con responsabilidades de mando: jefes, directivos y el Área Social. En ellas se deposita la responsabilidad de impulsar, sostener y controlar la denominada cultura Eroski.

Hemos profundizado en los procesos de selección de las personas que se utilizan para conseguir un perfil de líder acorde al modelo de organización cooperativo que es Eroski. Un perfil con rasgos humanistas en lo personal, con competencias tradicionales del tendero propietario en lo profesional y un perfil de militante del cooperativismo en la semiosfera Eroski.

Hemos desarrollado un apartado en el que recogemos cómo se implantan los procesos de semiotización de los líderes aplicando las dos metodologías inspiradas en los presupuestos teóricos de Lotman: la contextual, basada en la ejemplaridad de lo cotidiano, la doctrinal y reglada que utiliza los programas y cursos formativos.

¹⁸² Lo definimos “cofundador”, porque como ya hemos explicado hablando de los fundadores de las organizaciones, compartimos la propuesta de Verón de que el momento de la fundación de una organización es parte de un proceso más que un momento único y concreto de la historia (Verón, 1987,30)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4.1. Los líderes clave: selección y sucesión

Definimos como los “*líderes clave*”, en esta tesis, a aquellas personas que durante un periodo prolongado de tiempo han ejercido los más altos grados de responsabilidad, y desde nuestro punto de vista, han intervenido en la definición y desarrollo de la denominada cultura Eroski. Estas personas han ocupado a lo largo de su vida profesional los puestos de Director General y Presidente¹⁸³.

En la Historia de Eroski seis personas han ocupado el puesto de Director General. Dos de ellas, Javier Erdozia y José L. Jiménez Arozena, lo hicieron en los primeros años de la creación de Eroski y apenas hay reseñas de su estancia en Eroski, y otra de ellas, Javier Amezaga, se ha incorporado en 2010 a esta responsabilidad¹⁸⁴. En esta tesis hemos definido como líderes clave a Antonio Cancelo a Constan Dacosta y a Agustín Markaide. Entre los tres, seleccionados por el autor de esta tesis como informantes clave, completan cuarenta años de la historia de Eroski¹⁸⁵.

Tabla 28: Líderes Clave de Eroski

Líderes Clave	Dirección General	Presidencia
Javier Erdozia	1969 - 1969	
José L. Jiménez Arozena	1970 -1971	
Antonio Cancelo	1971 - 1990	1990 – 1993
Constan Dacosta	1990 - 1994	1994 – 2010
Agustín Markaide	1994 -2010	2010 -
Javier Amezaga	2010 -	

Fuente: Elaboración propia

La persona que más tiempo ocupó los puestos de la más alta responsabilidad fue Cancelo con diecinueve años como Director General y tres años como Presidente de Grupo Eroski. Participó directamente en la creación de Eroski y ocupó el puesto de la dirección dos años después. Dacosta estuvo durante veinte años (4 años como Director General y 16 años como Presidente), pero bien es verdad que desde 1972 hasta 1990 (18 años) fue director Social de la cooperativa. Durante 38 años, Dacosta, participó directamente en la definición, impulso y cambios culturales de Eroski. Markaide ejerció 6 años como Director General y actualmente es el Presidente de Grupo Eroski, pero si bien es verdad, con antelación a 1994 fue miembro del Consejo Rector de la cooperativa.

¹⁸³ Hasta 1990 la figura de la Dirección General se ejercía en la cooperativa Eroski, S. Coop. De 1990 a 2010 se ejercía sobre el Grupo Eroski, incluyendo a la cooperativa. A partir de 2010 el Director General de Eroski lo es sólo de los negocios del Dominio Alimentario y de los departamentos de Comercial, Logística y MK. La figura de la Presidencia ejecutiva se ha ejercido siempre sobre el Grupo Eroski, incluyendo a los departamentos de Social y Ecofin, Eroski S. Coop. de negocios de Dominio no alimentario. ESC tiene una Presidencia propia que es habitualmente ha sido ocupada por un socio consumidor.

¹⁸⁴ Javier Amezaga ha sido nombrado Director General, pero sólo del dominio Alimentario.

¹⁸⁵ La identificación de estas tres personas como líderes clave se contrapone en parte a la idea de “*liderazgo coral*”, utilizado por Dacosta que, como veremos cuando hablemos de este término en el capítulo del “*liderazgo tradicional*” (Cap. 4.4.2.2) otorga la responsabilidad y el protagonismo del ejercicio del liderazgo al conjunto de los mandos y los representantes sociales.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4.1.1. Creación y proceso de sucesión de los líderes clave

Los tres informantes clave (Cancelo, Dacosta y Markaide) coinciden con la opinión de Shein (1988) sobre la importancia de los líderes en la creación e impulso de la cultura de una organización. Pero ¿cómo se crean estos líderes clave?, ¿Nacen líderes o se van configurando junto a la organización? Aguirre (1994) refiriéndose a los elementos que vertebran la cultura organizativa considera que la creación de los líderes fundadores en una organización responde más a la existencia de relatos míticos necesarios para conformar una historia ordenada y creíble entre sus futuros miembros. Identifica la figura del fundador con lo que él denomina el mito cosmogónico¹⁸⁶, Y aunque algunas de estas características formaran parte del imaginario colectivo de la época a la hora de valorar a sus líderes, a nuestro entender, esto no significa que podamos identificar en estas definiciones a personas concretas de los primeros años de la creación de Eroski y atribuirles el título de fundadores en los términos en los que los define Aguirre. Si tenemos en cuenta la fundación de Eroski, tal y como lo hemos ido viendo en sucesivos capítulos de esta tesis y en las referencias que nos han aportado los líderes clave y algunos registros de documentación histórica recogidos, este nacimiento no corresponde a una fecha concreta a pesar de que su acta fundacional esté registrada el 11 de de Agosto de 1969, sino que es el resultado de un proceso, un continuum (Lotman, 1979 – a) que se va construyendo de manera dinámica.

Respecto al origen de los líderes, Cancelo opinaba que hay una mínima base genética en algunas personas para ejercer el liderazgo, pero que es insuficiente si no se alimenta, se ejercita o entrena en el transcurso de la vida y además el líder debe ser reconocido por el grupo que dirige: “*Mi amigo David dice que desde pequeño se me notaban mis maneras. Pero cuando yo reflexiono sobre su reflexión intento discutir algunas claves (...). Algunas características intrínsecas, o genéticas, o de carácter, tienes que tener. Pero son los demás las que te las otorgan. Y con eso avanzas. ¿Porque te las otorgan?*” (Hernando 2009: 8). Los tres líderes clave habían vivido en entornos duros, de escasez, como la mayor parte de los españoles de la época como analizamos en el capítulo 4.3.1.1., al hablar de “*la consideración del trabajo*”. Dos de ellos habían sido emigrantes que procedían de zonas geográficas de España con gran escasez y recordaban el esfuerzo de sus padres por sacar la familia adelante.

En su narración biográfica, el que fue el primer Presidente del Grupo Eroski recreaba situaciones de su etapa en la infancia en la que la manera de comportarse y enfrentarse a los problemas le sirvieron como entrenamiento y le ayudaron a forjar su personalidad de futuro líder. Describía un entorno de posguerra, en una zona con escasos recursos y de existencia dura en la que la clave era poder vivir con pocos medios. En una de sus anécdotas, él mismo relacionaba algunas de sus experiencias de su etapa infantil con situaciones empresariales y vitales de futuro: “*El pueblo está más alto, íbamos corriendo, (al río), llegábamos allí, nos quitábamos la ropa, no teníamos los bañadores, obviamente, y al grito de “cobarde el último”, pues todo el mundo al agua. Y descubrí que cuando uno se enfrenta a un riesgo que no ha podido*

-
- ¹⁸⁶ “Conciencia de ser llamado a realizar una obra importante que le lleva a asumir el reto de grandes sacrificios con tal de no ser un vulgar, un don nadie (mito del héroe que conquista lo difícil, lo prohibido, alentado por su madre y superando a su padre).
 - Proyección de sus ideas y experiencias sobre el grupo. Su experiencia se transforma en paradigma de actuación. A veces, proyecta sobre la empresa sus propias neurosis, creando una empresa neurótica.
 - Cierta carácter religioso en la concepción de la empresa, perceptible sobre todo el mundo judío y protestante (Weber, 1913).
 - Origen social que le marca, así como sus experiencias infantiles y adolescentes y una cierta rebelión (no resignación) a la pobreza sufrida, la inmigración, etc.” (Aguirre, 1994: 34).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

olvidar, la capacidad de supervivencia es infinita, y sales a flote. Yo, ¡cuántas veces! he dicho: “No he hecho otra cosa en la vida más que tirarme a ríos, con aguas frías y turbulentas, y seguramente nadando contra corriente”. Pero es mi aprendizaje de aquella época.” (Hernando, 2009: 4).

El aprendizaje al que se refería, lo volvía a relacionar años después con su primera etapa de trabajo como enfermero ATS en Eibar: *“(…) y aprendí a asumir riesgos. Porque la primera vez que a mí me llaman para asistir a un parto, yo voy con una enorme seguridad aparente, y con una profunda inseguridad interna. Porque en toda mi carrera, yo no había asistido a un parto ni había hecho un parto. Y cuando llego a la casa de estas personas les tengo que transmitir una seguridad de la que carezco. Y el riesgo que corro es importante. No me atrevo a hacer más que palpaciones exteriores. Y la gente se impacienta: “oiga pero esto va a tardar mucho, podemos llamar a la ambulancia”, y yo transmitiéndoles seguridad, confianza: “vamos a esperar, bien, bien, no hay problema, necesita más tiempo para la dilatación” y al final salió bien. Pero evidentemente viendo mi perspectiva de futuro, no sé si es capacidad de asumir riesgos, o inconsciencia en ese momento, pero tenemos que hacer de todo. Lo más lógico era, curar heridas, sacar muelas. Diría alguien ¡qué locura! Yo he sacado montones de muelas. Y a mí nadie me había enseñado a sacar muelas, lo había visto hacer a mi padre. Era un poco de reajo. Un poco de arriesgar.”* (Op. Cit: 8).

Dacosta y Markaide, no se pronunciaron sobre las posibles capacidades innatas del líder pero, sin la rotundidad de Canelo, admiten la influencia de las experiencias y el contexto en las primeras etapas de la infancia para la conformación de un carácter y una tendencia a gestionar y trabajar en un entorno colectivo.

Los tres habían tenido una relación directa con la religión, bien en el entorno familiar, bien de manera reglada en el seminario, bien en grupos de reflexión y proselitismo¹⁸⁷. Uno de los tres informantes opinaba que: *“en un seminario hay una cobertura de un tipo religioso, la bondad, la entrega, la dedicación, el sacrífico, da una relación más solidaria, más de colaboración de menos enfrentamiento, de menos jerarquía, pero desde luego construyen una personalidad.”* (Hernando 2009, 92).

Canelo admitía y consideraba positiva esta influencia religiosa en su devenir empresarial. Describía su primer contacto con un grupo de reflexión religiosa y su posterior creación de diferentes grupos de cristiandad inspirados en las lecturas del evangelio: *“(…) y decido buscar aquellas personas que tienen inquietudes, inquietudes similares a las mías. Por tanto me acerco a la iglesia, miro que hay por allí, y aparece una organización de personas preocupadas por el mundo cristiano, con compromiso cristiano. Y yo vengo de aquella historia de cursillos de cristiandad, y en ese espacio encajo de manera natural”* (...) *“De aquellos movimientos incipientes de carácter religioso ya me empiezo sentir bastante insatisfecho, Además de lo que se hacía en los cursillos de cristiandad, creamos un grupo que se llamaba: “Ejercitantes de Arrate”, en el que se hacían unos cursos en el Santuario de Arrate (Eibar), y yo iba allí a desempeñar un papel muy activo, era un predicador permanente. Realmente para mí el mensaje del evangelio, es un mensaje muy profundo, es un mensaje que tiene que ver con la igualdad entre las personas, con el compromiso, respeto a otros, con hacer el bien, y no hacer el mal.”* (Hernando, 2009:10- 11).

¹⁸⁷ Este tema sería materia de otra tesis doctoral que por su extensión no desarrollaremos aquí. Únicamente, mencionaremos la importancia de la religión a la hora de influir en los líderes clave en la consolidación de sus valores y comportamientos éticos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Pero también la participación activa en grupos seculares de inspiración religiosa facilitó e influyó directamente en la composición de los primeros líderes de Eroski o al menos actuaba de filtro importante a la hora de seleccionar a algunos miembros de Eroski. Cancelo junto a otras personas creó un nuevo grupo de reflexión denominado TEFISO¹⁸⁸, que iba a constituir en parte germen de algunos de los futuros miembros de las experiencias empresariales en las que participó Cancelo. Primero en la cooperativa Mendi, después en la cooperativa Juan XXIII que terminó fusionándose con Eroski: “José Antonio Mendikute, fue presidente de Eroski durante un tiempo, y José Antonio era un buen amigo mío de TEFISO.” (Hernando, 2009:13).

La no existencia, desde nuestro punto de vista, de líderes fundadores en Eroski, no excluye el papel determinante que ejercieron los líderes clave de la organización “no sólo en los inicios sino también a lo largo de la vida de la organización.” (Dacosta¹⁸⁹, 1989: 37). Ni anula el papel de los equipos o de otros mandos (el denominado liderazgo coral) en la construcción y sostenimiento de la empresa: “*simplemente advierte de las necesidades mitológicas que existen en las organizaciones humanas y de las necesidades de referencias ideales para caminar orientados.*” (Op. Cit: 37). Para Dacosta los primeros fundadores de Eroski fueron anteriores a la propia creación de la cooperativa y eran los consumidores. Su origen se remonta a la creación de cada una de las cooperativas de consumidores fusionadas: “*estaban ahí en el origen, es decir que, incluso para los que fueron los fundadores en el año 69, los consumidores estaban ahí, ósea no es como se cree, hoy hay que explicar qué papel tienen, entonces era un papel absolutamente natural, estaban en el origen, formaban parte de esa realidad y se explicaba por sí mismo. Una realidad por aquella época y el historial inmediato que no hacía falta explicarlo, no, no se necesitaba. No era necesario hacer una exégesis, es decir una explicación de porqué estaban los consumidores.*” (Dacosta 1989: 21).

Para Cancelo la creación de líderes era algo natural, que surgía por la necesidad de resolver un problema, y para ello se elegía a una persona con potencial para resolverlo. La resolución del problema confirmaba al nuevo líder, reconocido y aceptado por los demás: “*Es que la creación de líderes se ha producido de una manera natural. Y yo es que no sé, no sé, si ahora pudiera conceptualizarlo. Si no es la única manera que hay de que haya líderes. Y nos empeñamos en buscar esquemas, herramientas, y sistemas pero es que al final los líderes son si tienen espacio para crecer. Y la cuestión es tener una organización que permita la aparición y el fortalecimiento de los liderazgos, pero no es una escuela especial para generar líderes. Y no es. Y existe seguramente desde la perspectiva teórica, y estoy a favor de que se produjese esa búsqueda, de creación de líderes. Vamos a ver como se genera un líder. Pones un departamento de calidad y al frente una persona. Haces el desarrollo de personas, y pones al frente una persona, y así se genera un liderazgo. Y si no se genera un liderazgo, es porque no hemos acertado con la persona, hay que cambiarla. Pero los liderazgos no son, no se producen en abstracto, se producen en realidades concretas*

¹⁸⁸ Sobre TEFISO Cancelo dice: “*decido con otros, crear un grupo, con gente que ya conoces y otras personas, que se llamó TEFISO. El acrónimo de Teología, Filosofía, Sociología. Nos dedicábamos a reflexionar todos los sábados, uno de los líderes preparaba un documento y empezamos por ejemplo en Teología, con Runner, (1961), con todos los teólogos de vanguardia y habían editado una revista que se llamaba “Pan filium.”* (Hernando, 2009, 11).

¹⁸⁹ Dacosta se refiere al papel de los fundadores, pero nosotros utilizamos sus mismas palabras para referirnos a los líderes clave.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

sobre las que tienen algo que decir. Y que dicen cosas sensatas que los demás asumen.” (Hernando, 2009: 61).

La elección como Directores de los tres líderes claves formaba parte de un proceso con bastantes similitudes en los tres casos. Se iniciaba en un momento concreto con la selección provisional, discreta y no pública del candidato por parte del Director que en ese momento dirigía la cooperativa. Durante un tiempo el candidato no declarado iba sustituyendo en alguna actividad no trascendente al Director General: dirigía una reunión en ausencia del Director, acudía como representante oficial de la cooperativa a un acto público, acompañaba al director general a realizar alguna gestión externa, etc. Se le iban otorgando algunas funciones complementarias, como la de realizar algún estudio sobre el sector o sobre estrategia, se le ofrecía la oportunidad de acudir a formaciones externas, etc. Con el tiempo se iba forjando, de manera informal la figura de líder destacado, de manera que si existía algún posible candidato con aspiraciones personales de acceder a los puestos de la Dirección, el mismo se autodescartaba y el grupo de directores del Consejo de Dirección reconocía al candidato oficial sin estridencias. Su designación por el Consejo Rector y aprobación por la Asamblea General eran pasos necesarios para el cumplimiento de los requisitos legales que ratificaban de *“iuris lo que ya era de facto”*.

Para analizar el proceso de elección de los líderes clave de Eroski, su papel en la creación y sostenimiento de la autodenominada cultura y algunas características de sus perfiles nos hemos apoyado en algunos de los presupuestos teóricos derivados de los estudios realizados por Bourdieu en la región del Pirineo francés sobre las estrategias matrimoniales en la sociedad Bearnesa a la hora de elegir el heredero de la casa con el objeto de salvaguardar el patrimonio familiar. En su libro *“El baile de los solteros”*, Bourdieu (2004) describe un modelo de organización social que utiliza las estrategias de casamiento y de dominación simbólica mediante el sostenimiento de algunas tradiciones, algunas normas no escritas, algunos procesos de socialización cotidianos entre sus miembros, con el objeto de retener el patrimonio económico familiar, las tierras, la casa y la producción agrícola derivada. La estrategia principal consistía en el emparejamiento matrimonial del heredero elegido entre los componentes de la familia, que en la antigüedad correspondía al hijo mayor por la norma del mayorazgo¹⁹⁰.

En un ejercicio de paralelismo hemos identificado los términos de patrimonio, casa, tierra y producción de la sociedad bearnesa con los términos de riqueza, organización, negocio y trabajo en Eroski. El líder clave de Eroski reúne como veremos la mayor parte de las características del perfil del heredero de la sociedad analizada por Bourdieu. Es responsabilidad máxima del líder como del heredero defender, enriquecer y garantizar el patrimonio heredado por el mismo hecho de que se le otorga ese poder ser designado legalmente: *“Al identificar los intereses del cabeza de familia designado con los intereses del patrimonio se tienen más posibilidades de determinar su identificación con cualquier otra norma expresa y explícita. Afirmar la indivisibilidad del poder sobre la tierra, otorgado al primogénito, equivale a afirmar la*

¹⁹⁰ *“Esta norma consuetudinaria exigía que el título de heredero recayera normalmente en el primogénito varón (...) el heredero como vemos ahora con claridad meridiana, aquel de los hijos que se quedaba en el terruño, en casa. E incluso vemos ahora a ancianos cabezas de familia sin hijos que buscan, no siempre con éxito, a un verdadero heredero, es decir a un pariente, por lejano que sea – un sobrino, por ejemplo – que acepte quedarse en la finca y cultivar la tierra.”* (Bourdieu, 2004: 187).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

indivisibilidad de la tierra y a determinar al primogénito a convertirse en su defensor y garante.” (Bourdieu, 2004: 186).

Un heredero es elegido por el cabeza de familia de manera vitalicia no perdiendo su condición que va ligada a la propiedad del patrimonio. En el caso de Eroski, los líderes clave han sido primero elegidos y propuestos por la Dirección vigente y aprobado por los órganos societarios. Ninguno de los tres directores y luego presidentes han sido cesados y han abandonado su puesto o por jubilación o para adquirir otras responsabilidades en órganos superiores. Como vimos en la *tabla 28* el tiempo de ocupación en el puesto excede en los tres líderes clave los 15 años. Este tipo de permanencia en el puesto se asemeja más al patrón de una empresa familiar S.A., que a una cooperativa. En otras cooperativas de Mondragón la rotación de sus directores generales suele ser mayor. Se suelen elegir y revocar por los órganos sociales con más frecuencia.

Cancelo recordaba cómo fue propuesto para director general de la cooperativa por el que entonces era Director General José Luis de Arozena en una imagen que bien pudiera recordarnos al momento en que el cabeza de familia le comunicaba a uno de sus hijos que él iba a ser el heredero: *“Y ese día que veníamos de Bermeo, era un día de calor, paramos a tomar una cerveza, y allí en un bar me dice: “oye mira, yo he estado dándole vueltas, he estado pensado, yo no valgo para esto, yo soy una persona que me muevo bastante bien en la consolidación de las cosas, pero aquí no hay nada que consolidar, aquí todo está por hacer, todo es un puro riesgo, un riesgo permanente. Yo no soy capaz de hacer esto. He tomado la decisión de proponer mi dimisión ante Consejo Rector, y además proponer tu candidatura. Que te nombren a ti como director”. Traté de decirle, argumentar que las tareas eran tareas de equipo y que las personas, sobre quien era uno u otro, importaba menos., que formábamos un estupendo equipo, que no se preocupara, que él iba a aportar lo que pudiera, en esa etapa de crecimiento, de desarrollo. Pero me dijo que no, que lo tenía claro.” (Hernando: 2009: 24- 25).*

La propuesta de Cancelo como Director General en aquellos primeros años de andadura de Eroski, parece que fue traumática. El Consejo Rector, que entonces estaba compuesto mayoritariamente por consumidores, propuso para la sustitución de Arozena una dirección bicéfala con dos directores: Cancelo y Kepa Arza. La experiencia pareció no resultar eficaz, según Cancelo: *“el Consejo, intenta poner una dirección paritaria, que hubiera sido imposible porque si le daban a Kepa Arza la parte económico financiera, general, y a mí me atribuían las demás funciones, durábamos un mes. Era imposible. Entonces, el Consejo Rector decidió nombrarme a mí, que por cierto la primera decisión que tomé fue proponer la destitución de Kepa. Así de duro. Y creó un conflicto interno en el Consejo Rector, tanto que el vicepresidente dimitió.” (Hernando; 2009: 25).*

Esta manera rápida de resolver la crisis de gobierno parece que marcó la manera de proceder en los futuros procesos de elección de líderes clave. Cancelo desarrolló un proceso muy personal a la hora de plantear a su relevo. Aunque desde un principio tuvo decidido quién, desde su punto de vista, reunía las mejores condiciones para optar a su relevo, incluyó a todo el Consejo de Dirección en el proceso de elección. Ordenó a sus directores que escribieran una valoración sobre ellos mismos y sobre del resto de compañeros. En el proceso algunos de los directores se autodescartaron y con la descripción del candidato mejor valorado se fue construyendo un consenso de decisión de tal manera que el sucesor podría

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

considerarse casi como el candidato natural, aunque la última decisión la tenía el propio Cancelo. Los órganos sociales fueron agentes pasivos en ese proceso y se les pidió en el último momento ratificar a la persona propuesta por el director general: *“el Consejo de Dirección debate, hace un debate muy intenso, muy rico, (...), donde cada uno daba una valoración (por escrito) de cada uno de los demás. Todos los miembros del comité de dirección se evaluaron hacia los demás, y cada uno evaluó a todos. Y eso, se fueron acercando las posiciones. Hubo alguna dificultad porque no todos estaban dispuestos a aceptar, en caso de que se les hiciera la propuesta de asumir la dirección general. Y de todas las evaluaciones y los debates que realizamos, profundamente honrados, donde nadie se privó de hacer ningún comentario que le pareciera oportuno sobre sus virtudes, sus limitaciones, sus puntos fuertes, sus puntos débiles, viendo la disponibilidad, y viendo que de las personas que podían haber aceptado la que coincidía que podía aceptar y que además estaba dispuesta era Constan, propuse al Consejo Rector a Constan.”* (Hernando, 2009: 73).

La elección se consideró como un proceso natural, una evolución gradual de continuidad sin necesidad de recurrir a una persona ajena a la cooperativa, como admite Cancelo: *“Si es una persona de fuera, puede que tenga una formación de altísimo nivel, pero no sabrá lo que es la cooperativa. Ni tiene historia, no tiene vivencias cooperativas, y desde luego no tiene reconocimiento. Y claro esto de que hacer, jugar lo emocional es en todos los ámbitos, también necesitamos una persona que a la organización le diga algo, que la organización entienda que es un reto razonable donde es probable que haya cambios, pero que no va a haber mutaciones”* (Hernando, 2009: 73).

En el caso de la sucesión de Dacosta como Director General por Markaide el proceso se depuró aún más. El director saliente no escenificó un proceso ni compartió la decisión como en el caso de Cancelo. La decisión ya la tenía tomada desde hacía un tiempo, sin hacerla pública pero iba preparando el camino con tiempo desde años antes. Le iba asignando al futuro sustituto funciones y tareas diferentes a su responsabilidad y cercanas a la dirección general. Era una manera pedagógica de ir preparando al candidato y a la vez de ir dejando constancia entre los demás de que Markaide sería el candidato natural. Con el tiempo, y siempre bajo la supervisión del director in pectore la decisión de elección de futuro director va siendo asumida y aceptada como algo natural entre el resto de compañeros del Consejo. Markaide reconoce esa capacidad en Dacosta para ir gestando una decisión con antelación suficiente como para que luego fuera aceptada por el colectivo: *“Es una de las cosas que de Constan mas he aprendido. Es que “no da una puntada sin hilo”, como se suele decir: como cuando daba un paso en un sitio y en un momento que no tenía ningún sentido, con ese paso. Es decir esa capacidad de anticipación de movimientos, o bueno, anticipación o cierta realización de movimientos con un sentido a final. De modo que de alguno de los movimientos sale alguna materia prima para un paso posterior.”* (Hernando, 2009: 207).

La elección del heredero en este caso del sustituto para el sostenimiento y enriquecimiento del patrimonio como afirma Bourdieu: *“el cabeza de familia decidía los derechos de cada cual, del heredero, que podía no ser el primogénito y de los segundones, que aprobaban a menudo de buen grado disposiciones más ventajosas para el heredero que las del Código Civil e incluso que las de los usos y costumbres (...).”* (Bourdieu, 2004: 184). Dacosta argumentaba como desarrolló su proceso de elección de su futuro sucesor, reforzando la idea de exponerlo como un proceso “natural”, que no generaba fricciones ni luchas intestinas internas y que era asumido por todos. Compara el proceso que llevó a Cancelo a la dirección General con

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

el suyo aunque admite que eran situaciones diferentes y que en cada caso había que actuar de manera diferente. El punto en común de ambos procesos fue que la decisión final de la propuesta del candidato la hacía el director saliente: *“Creo que el hacer que de una manera natural vayan sucediendo las cosas tiene algunas ventajas. Por ejemplo, la tranquilidad, la confianza, la predecibilidad, la normalidad, nada se confirma hasta que se confirma pero hay un sentido implícito que da esa confianza a la gente. Aquí nadie ha dicho quién va a estar donde no estará el que ahora esté. Pero todo el mundo lo sabe y eso creo que es, nadie tiene un compromiso, y hasta podría ocurrir que vete tú a saber porque conviene que fuera de otra manera. Y seguramente como habrá razones poderosas para que sea de otra manera, seguramente lo entenderá pero mientras tanto, esto creo yo que, es un signo de normalidad, de madurez, de lo que quieras, que me parece que eso es lo que es. Lo otro pues estábamos en la primera vez que sucedía. Es un poco menos previsible, transparente y demás. Y entonces el de entonces, era la primera vez que pasábamos por ese sitio y supongo que hacerlo de esa forma estuvo bien, pero esta creo que mejor, pero en ese momento es la que tocaba. Yo personalmente lo viví con una absoluta normalidad, no iba conmigo el asunto. Yo di votos a todo el mundo.”* (Hernando, 2009: 142).

En el caso de la elección del actual Director de Dominio Alimentario, equiparable en su mayor parte a la antigua figura del Director General, el proceso continúa la senda metodológica iniciada por Dacosta. La elección se ha hecho sin sobresaltos, de manera progresiva. El líder se ha ido conformando poco a poco y cuando ha tenido que ocupar su responsabilidad, lo ha hecho sin atisbo de conflicto, como si fuera lo más natural. La persona ya estaba en la mente del presidente y durante los años previos ha ido asignándole funciones de alta responsabilidad. Durante un periodo Amezaga asumió la Dirección General de la cadena de distribución Caprabo y previamente se había formado en programas de alta dirección.

En esta ocasión, la elección se convirtió en una escenificación de un proceso “coral”, compartido en el que intervinieron los agentes sociales y ejecutivos de la organización. Un grupo de personas denominado “comisión de nombramientos”, elegido entre los miembros del Consejo Rector, analizó diferentes alternativas y posibles candidatos. Esta comisión de nombramientos propuso la persona que relevaría a Dacosta en el cargo de Presidente, que lo dejaba por circunstancias naturales (por jubilación). Le sustituiría Markaide, Director General entonces de GE. Y en sustitución de Markaide la comisión de nombramientos propone a Javier Amezaga. Antes de elevar estos nombres al Consejo Rector para que éste lo proponga en la Asamblea General del 26 de Junio, la comisión inicia un proceso de consultas y recogidas de opinión entre los Directores del Consejo de Dirección, el Consejo Consumerista, el Consejo Social, los Consejos Rectores de GESPAs (Hiper, Cenco y Forum), CECOSA y la Presidencia del Consejo General de Mondragón. Con la opinión favorable de todos estos foros se propone al Consejo Rector y a la Asamblea General los nombres citados.

La elección del heredero y la aceptación de la decisión por los “segundones¹⁹¹” en este caso el resto de los directivos es el resultado de la interacción de mecanismos conscientes e inconscientes que conforman un cuerpo pedagógico similar al que se produce en la educación familiar, lo que Bourdieu denominaba la

¹⁹¹ El apelativo de segundones no tiene connotaciones negativas, es la denominación utilizada por Bourdieu (2004) para designar a los hijos no herederos y en este caso lo utilizamos para designar al resto de miembros del Consejo de Dirección que no optan al puesto de Director General.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

función del “habitus”¹⁹². En el caso de Eroski estas herramientas de semiotización lo componen la propia experiencia personal, la selección de personas, los proyectos de reflexión internos denominados proyectos sociales, las formaciones, las prácticas de debate asentadas en las reuniones societarias, etc. Describiremos algunas de estas herramientas de semiotización o socialización que cada uno de los tipos de dominación ha utilizado para integrar a sus miembros en la semiosfera Eroski.

¹⁹² El sociólogo francés Bourdieu define el Habitus como “*el sistema de las disposiciones inculcadas por las condiciones materiales de existencia y por la educación familiar (por ejemplo el habitus) que constituye el principio generador y unificador de las prácticas, fruto de las estructuras que esas prácticas tienden a reproducir, de modo que los agentes sólo pueden reproducir, es decir, reinventar inconscientemente o imitar conscientemente, como a todas luces evidentes, o como las más convenientes o, sencillamente más cómodas, las estrategias ya comprobadas, que porque han regido las prácticas desde siempre (o, como dicen los antiguos expertos de los usos consuetudinarios, “desde tiempos inmemoriales”). Parecen inscritas en la naturaleza de las cosas. Y cómo todas estas estrategias tanto si se trata de las que pretenden garantizar la transmisión del patrimonio en su integridad y la conservación de la familia en la jerarquía económica y social como las que pretenden garantizar la continuidad biológica del linaje y la reproducción de la fuerza de trabajo, distan mucho de ser automáticamente compatibles, a pesar de la coincidencia de sus funciones, sólo el habitus, en cuanto sistema de esquemas orientan todas las opciones sin conseguir la explicación completa y sistemática, puede fundamentar la casuística imprescindible para salvaguardar, en cada caso lo esencial, aun a costa de un quebrantamiento de las normas, que sólo existen como tales para el juridicismo de los etnólogos.*” (Bourdieu, 2004: 170).

4.4.2. El ejercicio del poder de los líderes clave y su influencia en el modelo organizacional.

El concepto de poder en opinión de Steven Lukes es, ya de por sí, polémico. Para este autor: *“Poder en cuanto a dominación es la capacidad de limitar las elecciones de otros, coaccionándolos o asegurando su obediencia al impedirles vivir tal como dictan su naturaleza y su juicio propio”*. (Lukes, 2007:100). No nos referiremos a este enfoque del poder al tratar este apartado, sino más bien a la manera con la que unas personas ejercen sobre otras un grado de influencia en la construcción de sus preferencias, sus creencias, deseos y juicios de tal manera que, según sea el tipo de dominación o poder ejercido, se sienten más o menos entregados, obligados o comprometidos a participar con el tipo de organización que se esté creando.

Hemos analizado el concepto de poder apoyándonos en los presupuestos teóricos de Weber. Este sociólogo alemán identificaba al acto de dominación como una relación entre dos personas, un dominante que emite una orden sobre un dominado que la obedece, legitimando y validando con ello dicha orden. El grado de legitimación de la orden por parte de la persona dominada o receptora está vinculado con el grado de reconocimiento aceptación o incluso admiración del emisor o dominante, en nuestro caso el líder clave. Weber definía la dominación como: *“la probabilidad de que, en un grupo determinado de personas, determinadas órdenes, o todas las órdenes, encuentren obediencia. No es por tanto la probabilidad de ejercer un poder o una influencia sobre los demás. En este sentido, la dominación (Autoritat) puede basarse en el caso concreto, en muy diversos motivos de la obediencia, desde la mera costumbre hasta consideraciones de índole totalmente racional- instrumental. En toda auténtica relación de dominación (Herrschaft) se da una mínima voluntad de obedecer, es decir, un interés – material o espiritual- en obedecer.”* (Weber, 2007: 59)

Para ejercer la dominación sobre un colectivo en el sentido weberiano, se requiere de algo más que un solo agente, se necesita de un sistema “un aparato” de dominación que no tiene por qué ser económico, o militar, puede ser una organización, una asociación o un ente administrativo. Según sea el tipo de dominación se requerirá un modelo de gestión administrativo u otro: *“En todas las formas de dominación es vital para el mantenimiento de la obediencia la existencia del aparato administrativo y de su actividad continuada para la realización y el cumplimiento del ordenamiento. Esta actividad es la que se refiere la palabra organización. Para que exista es decisivo que se dé un interés solidario (interés material e ideal) entre el aparato administrativo y el dirigente.”* (Weber, 2004:156). Esta organización, cuando nos referimos a Eroski, estaría encarnada por el grupo de directivos, mandos, representantes sociales más cercanos al Líder clave y por el Área Social en su conjunto, lo que Dacosta denominaba “liderazgo coral”, como veremos en el capítulo siguiente.

El autor alemán definía tres tipos ideales de poder o dominación que nunca se ejercen en su es estado puro ni suceden en un único periodo concreto de la historia. La presencia y actualidad de uno de ellos no elimina la coexistencia con los otros dos. Una de las tres tipologías de poder puede ser preponderante pero integra en su interior características particulares de las otras dos. En su obra “Sociología del poder, los tipos de dominación” (2004) proponía tres tipos de poder: el carismático, el tradicional y el racional. En su esquema de razonamiento en torno al poder hemos encontrado algunos puntos de coincidencia y

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

características comunes a sus presupuestos teóricos cuando hemos analizado el poder en Eroski en el transcurso de las etapas que hemos clasificando en los capítulos anteriores destinados a describir los hitos societarios (Cap. 4.1.2). Algunas de las diferentes manifestaciones del ejercicio del liderazgo en los periodos en los que cada uno de los líderes clave ha ocupado las responsabilidades más altas en Eroski nos evocan algunos de los presupuestos teóricos de la clasificación weberiana sobre la dominación.

La vinculación sistemática de cada tipo de dominación weberiano con la persona que en un momento determinado dirigía la cooperativa, por ejemplo: el periodo dirigido por Cancelo con el tipo de dominación carismática, el periodo de Dacosta con el tipo de dominación Providencial o el periodo de Markaide con el periodo de dominación Burocrática o Racional, sería un error científico por nuestra parte. Hay periodos prolongados de la historia de Eroski, como hemos visto en el tabla 28, en los que coinciden dos y hasta los tres líderes clave, ejerciendo los tres el poder desde diferentes puestos.

Hemos analizado los “tipos de dominación” weberianos, equiparando este termino a “tipos de liderazgo” ejercidos en Eroski. Lo hemos analizado como procesos que se van desarrollando en el tiempo y han ido contribuyendo primero a la construcción y segundo al dinamismo de la denominada cultura Eroski. Hemos utilizado la misma terminología de Weber para denominar a cada uno de los periodos. En el análisis sobre los tipos de dominación y ejercicio del liderazgo en Eroski clasificamos, por conveniencia heurística los tipos de liderazgo por separado, pero esto no excluye que en cada periodo de liderazgo que hemos identificado nos vamos a encontrar con rasgos y características de los otros dos periodos anteriores.

El primer periodo corresponde al proceso en el que la dominación habitual estaba fundamentada en la fuerza de un único líder. A este periodo le hemos denominado “Liderazgo Carismático”; en segundo lugar hemos analizado el periodo más extenso cronológicamente que se caracteriza por una presencia constante y cercana del líder apoyado en un fuerte aparato administrativo. A este periodo le hemos denominado “liderazgo tradicional”; el tercer periodo analizado corresponde al proceso en el que el liderazgo pretende desplegarse en diferentes escenarios de la organización tratando de ordenar y sistematizar los procesos de tal manera que sean los propios procesos, más que las personas quienes garanticen el funcionamiento de la organización. A este proceso le hemos denominado “liderazgo burocrático o racional”¹⁹³. Finalmente hemos adelantado algunos rasgos del el último (4º) periodo en el que se encuentra Eroski en la actualidad por el que el liderazgo esta definido como la herramienta impulsora de la autodenominada cultura Eroski o cultura cooperativa. Le hemos denominado “liderazgo cooperativo”.

¹⁹³ Utilizamos el término burocrático en el sentido weberiano de sistema organizado, participado, democrático, alejado de toda de los convencionalismos que lo asocian a procesos negativos, pesados, grises, complicados o grises.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4.2.1. El liderazgo carismático

Weber asocia el tipo de dominación carismática a las épocas iniciales de la creación de una organización o institución: *“el carisma es un fenómeno típico de los comienzos de un movimiento religioso (profético) o de un movimiento político (de conquista). Pero tan pronto está garantizada la dominación y, sobre todo tan pronto adquiere un carácter masivo, cede ante las fuerzas de lo cotidiano.”* (Weber, 2004: 134). Carisma según el autor alemán *“es la cualidad de una persona individual considerada como una cualidad extraordinaria.”* (Op. Cit: 113). En periodos de nacimiento de una organización, el líder empuja, adquiere carisma y fuerza. La acción está por delante de la razón, *“el texto precede al lenguaje”* (Lotman, 1996: 109); no es el momento para grandes debates, sino de actos. Canelo lo expresaba así: *“es que estamos en un periodo constituyente, de manera que no hay participación y debate. La participación y el debate se limitan al pequeño grupo que está en el origen del proyecto, muy pequeño; y más tarde, si. Más tarde, pero ya cuando Eroski se constituye como cooperativa, y los órganos adquieren carta de naturaleza, evidentemente el modelo ya está y simplemente se acepta. Más tarde se producirán debates y el drama que vivimos¹⁹⁴. Pero de entrada se acepta.”* (Hernando 2009: 20).

Una de las características del tipo de poder carismático es el reconocimiento de los seguidores o “*sometidos*”, en palabras del sociólogo alemán, a la persona que encarna ese carisma, hasta llegar a la devoción totalmente personal con connotaciones providencialistas¹⁹⁵. Uno de los socios (informante 1) durante el trabajo de campo de esta tesis nos relataba su primera reunión de plan de gestión como si se tratara casi de un encuentro de revelación o momento trascendental: *“Yo entré aquí, y veo a Antonio Canelo explicar el plan de gestión y mover a las masas, con la humildad de un cura pero sin dogma, entonces pensé: aquí me quedo toda mi vida.”* (G2, 2008:4).

Una segunda característica que se da entre el dirigente carismático y el aparato administrativo u organización carismática es la manifestación del sentimiento. La expresión externa del liderazgo carismático está cargada de emocionalidad y genera sentimientos de adhesión sin fisuras. Canelo expresaba en una larga cita lo importante que era generar sentimientos entre los seguidores si se trataba de convencerles de ideas clave, ligadas a los principios de Eroski como: *“uno no está aquí para hacerse rico”: “Eso está recogido en los estatutos. Lo que pasa es que si lo dejas sólo en la explicación de: “eso está en los estatutos”, (no se entiende) tienes que recoger lo que está en los estatutos y vulgarizarlo, de manera que sea entendible por todos los que escuchan y yo diría que escribir sobre ello. Las asambleas*

¹⁹⁴ Se refiere al proceso de cambio de estatutos de 1980 en el que después de largos debates los trabajadores entran a formar parte de los órganos de gobierno junto a los consumidores y de forma paritaria.

¹⁹⁵ El término Providencialista tiene su origen en una concepción religiosa / cristiana. Pero también la podemos encontrar en cualquier tipo de institución, grupo humano que anteponga en instancias superiores el protagonismo y los destinos del ser humano, como por ejemplo en la nación, la etnia, que sacralice términos como identidad, cultura, monarquía, democracia, cooperativismo... El providencialismo considera a las personas que ejercen una influencia sobre los demás, líderes, monarcas jefes, etc. como individuos excepcionales protagonistas de la historia. La construcción lógica del pensamiento providencialista se fundamenta en el esencialismo divino. Todo sucede por la voluntad de dios y esta máxima proporciona consuelo y resignación a los individuos y estabilidad al grupo social. La religión protestante / calvinista, como vimos al hablar sobre *“la épica de la escasez”* en el capítulo 4.3.1.1 ayudaba a la configuración de un pensamiento colectivo que favoreció la aparición del capitalismo (Weber, 2004 en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

son un momento ideal para reforzar todas las reuniones de trabajo. Son momentos especiales que permiten hacer esta transmisión de lo que ya es fundamental, porque está recogido en los estatutos. Pero jamás un artículo de un estatuto, jamás, movilizará en una sola dirección. ¡Jamás! Ahora si tu coges ese artículo del reglamento, le das forma, lo configuras, para engarzar con la emoción que sabes que los que te escuchan van a percibir, acaban haciéndolo suyo. Independientemente de donde surgiera. Porque ¿qué más da por dónde surja? Pero no ha habido una construcción ad hoc, sino que ha habido una reconstrucción basada en los principios básicos que fundamentan el proyecto nuestro. Aun sabiendo que son insuficientes. Hay que darles forma, vestirlos de pasión. No solamente hay que darles forma, hay que vestirlos de pasión. Porque la gente se moviliza con el Athletic, aunque solo haya ganado las semifinales, queda la impresión que ya tienes la copa encima. ¿Porque se moviliza? Porque hay ese sentimiento que la gente no necesita cultivar, bueno pues nosotros intentamos durante muchísimo años hacer que la gente se movilizara en función de principios y valores que enlazan con sus sentimientos. Somos socios, tenemos capacidad, somos autónomos. Diseñamos nuestro propio futuro, con libertad, con aportaciones de todos.” (Hernando, 2009: 67).

En el poder carismático el aparato administrativo no esta compuesto por funcionarios. Su equipo de colaboradores y su entorno más inmediato, responde más a la figura de discípulos, hombres de confianza que se dejan guiar por el líder, no tanto por las capacidades técnicas, sino por su energía, su decisión y su valentía para afrontar los problemas en primera línea. Canelo, en diferentes pasajes de sus entrevistas, ponía de manifiesto parte de estas características que se asociaban a un líder de tipo carismático:

- En primer lugar un líder debe conocer las aspiraciones y expectativas de la gente y responder por ellas: *“Un líder para mí es alguien que tiene capacidad para captar las aspiraciones explícitas o implícitas de un colectivo y devolvérselas en forma de proyecto.”* (Op. Cit: 9).
- En segundo lugar un líder debe lograr atraer a sus colaboradores a la causa de tal manera que estén dispuestos a luchar por ella: *“Es decir el líder, lo que hace es interpretar las aspiraciones de los colectivos, incluso las aspiraciones no explícitas, y por tanto cuando se lo propone, la gente dice: “anda, si esto es lo que quería, por ahí me encuentro bien, me encuentro a gusto o por esa causa estoy dispuesto a pelearme” ¿no?”* (Op. Cit.: 49).
- En tercer lugar el líder debe dar ejemplo siendo el primero en enfrentarse a los problemas y lanzarse a la acción: *“Con lo del almacén no solamente les di el discurso, sino que me puse en la cabeza del equipo que tenía que rescatar las maquinas.”* (Op Cit.: 50).
- En cuarto lugar el líder debe trasladar seguridad y confianza, sobre todo en los momentos más duros cuando no llegan los resultados esperados: *“Y yo recuerdo bien, en los días en los que trataba de darles seguridad. ¡Claro que seguridad les daba! La que tenía yo. No, la que tenía yo era el 75 por ciento adicional. Pero sigues haciendo una reflexión. Vamos a ver aquí, nos podemos haber equivocado táctica o estratégicamente. Si nos hemos equivocado tácticamente, no pasa nada, hemos calculado mal el periodo de maduración de la inversión, pero eso no es dramático, ahora si nos hemos equivocado estratégicamente, que tal si yo me equivoque en la estrategia. Pues abrir un hipermercado donde no hay clientes. Donde no hay capacidad adquisitiva. O haber hecho una inversión que supera con creces la capacidad de la inversión por metro cuadrado que deberíamos haber hecho. O en un terreno baldío. Es decir podían ser equivocaciones sin vuelta atrás. Pero cuando hacíamos los análisis*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

no era ese el panorama. Entonces lo que debíamos de tener era un poquito más de paciencia para que llegara un momento en que toda esa trama de inversiones empezara a rentabilizar.” (Op. Cit: 76).

Cancelo estaba convencido de la necesidad que tienen los colectivos de un liderazgo fuerte que les guíe, que tenga claro los objetivos y que le dé sentido a sus acciones. Sin definirlo como liderazgo carismático, aportaba rasgos que lo identifican como tal: *“Y es que las personas, en grupos, no se movilizan si alguien no toma la iniciativa. Creo poco en la capacidad de movilización autónoma de los grupos. El grupo, a lo mejor, son los demás los que hacen que aquello progrese. Pero si alguien no lo plantea, no da unas pautas, no da el primer paso, no se constituye. Sin embargo el potencial está ahí, existe un germen extraordinario, pero que hace falta que alguien lo saque a la superficie.” (Op. Cit: 8)*

Y continuaba con su descripción de liderazgo carismático: *“Y la gente se deja arrastrar. La gente quiere ser arrastrada. ¡Hombre! No como un carro, que le lleven y que vaya a ciegas. ¿Por qué se deja arrastrar? Se deja arrastrar, por lo que he dicho, porque ve que vamos en una dirección. Y que le convence, y que esa dirección tiene sentido, le da sentido a su vida, le da sentido a su esfuerzo, le da sentido a sus principios, le da sentido a sus valores. Porque como no haya una asociación con lo que planteas y aquello que la gente, no sé si consciente, o inconscientemente aspira, no habrá liderazgo. Porque liderazgo al final son los demás los que te dicen: “mira, estamos bien en este proyecto, o nos encontramos muy mal en este proyecto.” (Hernando, 2009: 62).*

Dacosta reconocía en Cancelo un líder con alta capacidad comunicativa, sensato y comedido en los retos y funciones como conductor de la organización: *“Yo sobre Antonio tengo una opinión excelente como persona, como profesional. Creo que tiene una enorme capacidad de aglutinar, de atraer, de dar empuje, atracción, para hacerlo más diferencial, creo que Antonio tiene atracción, en ese sentido es una persona inspiradora, seductora, y además lo había acompañado una buena comunicación. A diferencia de otros liderazgos que con esos ingredientes tienen a un líder carismático un poco desenfrenado, un poco más que audaz, peligroso, Antonio tenía una gran sensatez, de modo que no se pasaba de la raya, no se ha pasado en su historia de la raya. Por mucho que haya tenido ratos de audacia un poco incomprensibles, pero bueno había un punto en que paraba, a diferencia de otros que están con esos mismo ingredientes, y no tienen límites.” (Hernando 2009: 168).*

Markaide ratificaba esas dotes comunicativas en Cancelo. Reconocía su capacidad de argumentación que se expresaba con una fuerza dialéctica difícil de rebatir: *“en términos de personas de referencia, Antonio había sido una referencia muy notable en mi vida, por el tipo de carisma que ejercía, sus decisiones siempre tenían un desarrollo argumentativo impecable. Ósea, no solamente que su potencia de comunicación era fuerte sino que además el argumentario que empleaba era un argumentario, que en fin, hacía falta tener muchas narices para tener un argumentario que pudiera hacerle sombra.” (Hernando, 2009: 191).*

En ese sentido el mismo Cancelo reconocía su influencia dentro de su equipo de colaboradores y su entorno cercano mientras dirigió la cooperativa. En su entrevista cuenta Cancelo cómo propone desplazarse a trabajar fuera de las oficinas centrales, una vez que dejó su función de director general para ejercer la de Presidente, con la intención de evitar su influencia involuntaria sobre su antiguo equipo: *“mi*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

impresión era que el peso que yo desempeñaba en la organización resultaba excesivo, era como tenía una sensación de un desierto, si salgo al pasillo y toso, la gente cree que es la bocina del día, y creo que la organización ya tenía entidad suficiente como para en cierto modo matar al padre¹⁹⁶.” (Hernando, 2009: 71).

Lo líderes genuinamente carismáticos son más declarativos que ejecutivos, realmente anuncian, crean, rompen paradigmas o como dice Weber, *“exigen nuevos mandamientos. Lo hacen en el sentido primigenio del carisma, es decir, en virtud de una revelación, de un oráculo o de una inspiración, o en virtud de su voluntad que es reconocida por proceder de quien procede por una comunidad militar o una comunidad religiosa o la comunidad de un partido político. El reconocimiento de esa voluntad es un deber.”* (Weber, 2004: 117). Podemos reconocer este tipo de comportamientos y situaciones al recordar pasajes comentados por Cancelo y tratados en capítulos anteriores donde describe cómo se produjeron cambios importantes de Eroski promovidos durante el periodo en que él ocupaba la Dirección General. Entre sus descripciones rescatamos algunas como la fusión de las cooperativas y su renuncia a los retornos cooperativos de los socios consumidores (Cap. 4.1.2.1), la incorporación de los trabajadores como socios y su entrada al 50% en los órganos de representación (Cap. 4.1.2.2) o el diseño de lo que sería el Grupo Eroski durante una noche en vela en un hotel, camino de Valencia para visitar a los de Consum¹⁹⁷ (4.1.2.3.).

El líder carismático busca la generación de sentido compartido entre sus más fieles seguidores o más directos colaboradores, en este caso, y con ese fin, sus reuniones, aunque sean de trabajo, están acompañadas de reflexiones conjuntas y debates más que de toma de decisiones. Cancelo afirmaba: *“Nuestros primeros consejos de dirección, se hacen análisis de la gestión, de los resultados, de las ventas, de las compras, de los stocks. Nuestro consejo de dirección durante 20 años se reunía todos los jueves, desde las 8 de la mañana hasta la 1 del medio día, había un tiempo fijado, y no hablábamos para nada de datos, de resultados de nada. ¿Por qué? Porque a mí lo que me interesaba era el equipo. Porque para hacer un equipo no se hace un equipo con números, sino con ideas, con conocimiento, se hace un equipo compartiendo, poniendo en común, reflexionando. En nuestro consejo de dirección se hacía. Y lo que hacíamos era comenzar con una reflexión sobre cualquier acontecimiento que entonces tuviera notoriedad.*

¹⁹⁶ “Matar al padre” es una expresión recogida en el mito de Edipo Rey de Sófocles y analizado desde el psicoanálisis de Freud (1913) con el nombre de “el complejo de Edipo” que está referido a un tipo de emociones y sentimientos infantiles caracterizados por la presencia simultánea y ambivalente de deseos amorosos y hostiles hacia los progenitores. Para el autor del “psicoanálisis” el complejo de Edipo se traduce en el deseo inconsciente de mantener una relación sexual (incestuosa) con el progenitor del sexo opuesto y de eliminar al padre del mismo sexo (parricidio). Se trataría, según el psicoanalista austriaco, de un fenómeno universal, que ocurre al margen de factores como la educación, la pertenencia étnica o la cultura. sirviéndose de una metáfora, de una suerte de “mito científico” propio, para argumentar la universalidad del complejo de Edipo. Erich Fromm (1980) hace una crítica del complejo de Edipo freudiano, extendiendo la interpretación del mito más allá de la realidad infantil y del desarrollo de la propia sexualidad. Para este psicoanalista crítico, el odio y la rivalidad hacia el padre estarían determinados, por el deseo de la rebelión contra la autoridad paterna y las estructuras sociales patriarcales que representa. Interpretación que desde nuestro punto de vista se ajusta más a la expresión de Cancelo de “matar al padre”.

¹⁹⁷ Narración relatada por Cancelo cuando explicaba como le surgió la idea de crear un Grupo para extender el cooperativismo en el que estuvieran Eroski y Consum como cooperativas impulsoras.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Y hablábamos, exponíamos, reflexionábamos conjuntamente, y terminábamos haciendo un debate de carácter general, un día empezábamos de izquierda a derecha y otro día de derecha a izquierda, cada uno hablaba sobre lo que le preocupaba sobre las ideas, sobre los proyectos, sobre las relaciones, sobre las personas. Y yo me reservaba siempre el último espacio. O sea que no sabía nunca qué tiempo iba a tener. Había consejos en los que daba la una, y nos íbamos a comer. Y había consejos en las que llevabas una serie de cuestiones preparadas por si había lugar.” (Hernando, 2009: 27).

Según el teórico alemán de la “acción social” Weber, el carisma actúa de impulsor del cambio en periodos conservadores o tradicionalistas, pero al contrario que la razón, que actúa como fuerza externa para transformar la realidad, el poder del carisma “*puede generar transformación desde dentro que, nacida por necesidad o admiración*” signifique una transformación radical de las actitudes básicas y de la orientación de las acciones con una orientación totalmente nueva de todas las actitudes respecto a todas las formas de vida concretas y respecto al mundo en general. En las épocas anteriores al racionalismo, la tradición y el carisma se dividen casi todas las orientaciones de la acción.” (Weber, 2007:120-121).

Cancelo consideraba que el momento en que se encontraban era propicio para implantar cambios importantes en la sociedad y vio con la construcción de Eroski una oportunidad de transformación social. Declara en su entrevista cierto grado de frustración por no haberlo conseguido, por haber destinado más tiempo al crecimiento de la empresa que al desarrollo de las ideas cooperativas, al pensar que las ideas cooperativistas se impondrían de forma espontánea natural sin necesidad de reflexionarlas o razonarlas: “*En mi etapa se priorizó por encima de todo, el proyecto. Porque no queríamos solo crecer, queríamos transformar la sociedad. El crecimiento era una herramienta para ampliar en una mayor dimensión la implantación de mis ideas. De allí mi frustración que el día de mi despedida lo expongo públicamente, que sí, que hemos conseguido cosas, pero que la fundamental, que yo percibía de fondo habíamos fracasado (...) el fracaso no es fracaso en el proyecto. Para mí el proyecto es tan defendible como el primer día. Y tiene tantos valores como el primer día. Otra cosa es que las personas, a veces, aparentemente lo desvirtuamos, o le damos menor importancia al mensaje, que para mí sigue siendo importante. Pero más allá de eso, yo creo que el proyecto sigue mereciendo la pena, y sigue conservando, con la misma profundidad los valores que tuvo. Fracasamos porque yo creía que porque las ideas eran buenas, iban a tener más capacidad de implantación en la sociedad. Iba a haber mucha gente que se entusiasmase, se apuntara a un modelo de empresa diferente.” (Hernando, 2009: 28).*

Dacosta por su parte pensaba que las aspiraciones de transformación social de aquella época respondían a la ideología mayoritaria de los que conformaban “el Eroski” de entonces y que a través del proyecto cooperativo se podía llegar a transformar lo más cercano, lo más inmediato, pero no se pretendía ni se podía conseguir una transformación social universal: “*creo que los que estábamos en esta historia al principio teníamos un alto contenido ideológico, de valores ideológicos, de igualdad, de justicia, etc., y esto creó una balanza, una plataforma, en la que poníamos, expresábamos ese cuadro de valores. Y en ese sentido contribuíamos a la transformación de la sociedad. En la medida de que tú donde estabas transformabas una pieza, pues eso era una pieza transformada. Y eso algo ayudará a que se transforme otras. Eh, pero yo ahí me quedaría, en ese sentido, en transformar la sociedad inmediata en la que estás. La de transformar la sociedad general, bueno yo, no sé si Antonio quiere decir eso, es una tarea que sobrepasa a una unidad concreta.” (Hernando, 2009:147).*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *Herramientas de semiotización del liderazgo carismático*

La selección era el instrumento o método que utilizaba la organización para elegir a las personas que entraban a formar parte de ella durante este periodo. El grupo inicial que conformaba Eroski se componía de personas que provenían en su mayor parte de las cooperativas fusionadas. En el caso de los mandos principales de la organización, existía un proceso inicial de captación en el que se buscaba un grado de afinidad ideológica y de valores.

En una organización en crecimiento desde sus primeros momentos y aprovechando el despegue del sector del modelo distribución moderno con la creación de supermercados grandes se necesitaba de manera urgente mano de obra¹⁹⁸. Eroski requería incorporaciones masivas de personal porque en los primeros años, como vimos en el capítulo 4.1.1 referido al crecimiento, se llegó hasta triplicar la plantilla de un año a otro. El método de selección debía ser muy ágil y sencillo para que se pudieran cubrir las vacantes de los nuevos establecimientos. En la selección intervenían muchas personas, sobre todo los mandos de cada establecimiento. El departamento de selección era muy reducido, una persona al principio y tres en sus momentos más críticos. Al principio no existían procedimientos escritos y los criterios de selección eran muy abiertos y fundamentados más en la observación de las prácticas del candidato que en la entrevista personal. Como decía Canelo: *“Cada uno en su entorno conocía a las personas, las veía, las veía cómo trabajaban, te dabas cuenta quién tenía criterio, quien se implicaba en el desarrollo del trabajo. Era pura observación. Y de allí van surgiendo personas, un almacenero que acababa siendo jefe de compras, ¿Por qué?, porque se le veía en su comportamiento y en su potencial, otra cosa es que necesitara complementar su formación y sus conocimientos, pero el potencial se le detectaba. No hay mejor escuela de selección, que observar a las personas.”* (Hernando, 2009:42).

Existen pocas referencias a la preparación de líderes en este periodo de dominación carismática. La formación de oficio era básica porque se sustenta fundamentalmente en el esfuerzo físico y el empuje al equipo como método de gestión de personas. Los procesos de semiotización son recordados por Canelo como programas “muy ideologizados”, que después había que reorientar: *“recuerdo en Aranzazu¹⁹⁹ que no se qué ideas introducían a la gente, porque tengo la impresión que después me tocaba recomponer el gallinero.”* (Hernando, 2009: 40). Y en otro pasaje continua su desacuerdo con la manera de formar a los mandos y emite una crítica al entonces director Social Dacosta: *“pues cuando el segundo presidente, yo creo que fue José Antonio Mendikute, Eroski durante no mucho tiempo, me llevaba a la gente a hacer cursillos, y me la destrozaban. Les daban orientaciones, siempre desde la perspectiva de los derechos. Pero de trabajar ¿qué?”* (Op Cit: 85).

Dacosta hablaba de la formación de mandos de esta época como una actividad de enculturación que sólo se podía dar de forma interna, para trasladar los rasgos específicos de la semiosfera Eroski, evitando la

¹⁹⁸ Hay que pensar que en los años 70 la llegada de los operadores de la distribución europea en España como VEGE y SPAR propiciaron la aparición de los grandes supermercados, competidores directos de las pequeñas tiendas locales de tradición familiar. Eroski aprovecha esta tendencia e inicia su estrategia de expansión, como ya hemos analizado en el capítulo destinado al crecimiento, para agrandar, restaurar y crear nuevos y modernos supermercados.

¹⁹⁹ Lugar habitual de las formaciones a mandos ubicado en el monasterio de Aranzazu de Oñate (Guipúzcoa), regido por la Orden de los Franciscanos y lugar emblemático de encuentros religiosos y reuniones políticas en la época franquista.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

mezcla con otros mandos de otras organizaciones: *“en la formación no contratábamos a gente, con conocimiento de lo que tenía que hacer. Había que prepararlos con los cursos. Y algunos eran profesionales y otros eran ideológicos, pues una segunda dedicación importante de tiempo. Incluso antes que de la selección. Luego estaba la gestión, los criterios y esto cómo se organiza, y cuanta gente está en esto. ¿Como se distribuyen las funciones? Y cuanta carga de medios para cada cosa. La búsqueda de una eficiencia, de una rentabilidad al tiempo dedicado.”* (Hernando, 2009:106).

Y continuaba Dacosta: *“Eran programas formativos preparados por nosotros, o realizados internamente, no estaba tan desarrollado, ni nosotros éramos tan propicios a la formación. A meter gente nuestra en programas de formación generales, o de otras. En general había una conciencia, se elegía una manera de en la formación a mandos, que era la de formación interna, porque pensábamos que el programa era muy específico, y porque lo que queríamos que se conociera, en las habilidades en las que se formaba la gente, pues quizá eso afuera era más difícil. Meter a nuestra gente, un jefe de tienda a una formación sobre liderazgo, sobre mando de personas, o organización de personas, o creatividad, o lo que fuera, en unas donde estaba la banca, o la industria, siderometalúrgica, no era tampoco sitio en el que, con lo que se debía que podía ser aprovecharle, era poco. Entonces, la preparación era preparación específica, porque también da pista sobre que era rudimentaria o tentativa, porque tampoco éramos una factoría de creación de contenidos formativos.”* (Hernando, 2009:110).

Con el tiempo algunas formaciones de los líderes clave se realizaron fuera de la cooperativa y posteriormente si la formación convencía se trasladaba al ponente a formar internamente a los mandos de la organización pero previamente se les pedía que adaptaran su discurso al lenguaje cooperativo: *“eran gente a la que se le contaba la historia (de Eroski) para que adaptara lo suyo a lo de dentro. Hemos tirado de los ponentes que iban a otras sesiones de otras empresas, a sesiones abiertas y donde su discurso era un producto formativo, era un producto abierto para otra gente (...) Lo que pedíamos es que se hiciera específico a nosotros. Pillabas a uno de Nestlé que es muy buen formador y lo traías. Pensando que nuestro entorno era el ámbito del País Vasco, si alguna vez fuimos a alguna sesión a Madrid fue una rareza, ni nuestro tamaño ni las necesidades iban tan lejos, ósea no íbamos como podía irse ahora a alguna jornada de management donde vienen tres gurús de Estados Unidos, entonces la formación era una cosa muy discretita. Todo era más discreto. Nosotros y el mercado. Otras muchas veces la formación se hacía por la experiencia, la autoformación.”* (Hernando, 2009: 113).

Cancelo insistía mucho en la idea de la formación práctica, basada en la experiencia: *“Siempre que viajábamos a cualquier parte, nos íbamos con la intención de aprender, incluso si íbamos de viajes de ocio, en nuestras vacaciones. Siempre con la intención de aprender. Recuerdo un gran amigo, que aquel, llevaba a su familia de de vacaciones a ver Supermercados e Hipermercados. Todo eso era para aprender y aplicar. La observación, simplemente de carácter intelectual, sino que tenía la inclinación a transformarse en decisiones (...). La gente no aprende haciendo cursos, aprende poniendo en práctica. Aprende copiando las buenas prácticas. Y dice a ver si esta tienda consigue esta venta, porque esta otra no lo consigue. Que vayan y que hablen y que les digan. Que estén. La práctica”* (Hernando, 2009: 40).

Markaide también reconoce que en Eroski el aprendizaje práctico basado en la experiencia, en el trabajo ha sido fundamental: *“Y después en Eroski también la formación más notable ha sido con el trabajo.”* (Op.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Cit: 194). Relataba su propia experiencia cuando entró a trabajar en Eroski:” *En realidad la inserción, formación y demás fue como la hemos hecho en otros casos: “empieza a trabajar y empezando a trabajar ya te irás dando cuenta de lo que te hace falta o no”. Desde el punto de vista personal antes de empezar a operar no tuve una formación específica más que la que traía yo.”* (Op. Cit: 197). En este sentido, encontramos en este proceder la idea que Lotman trasladaba al referirse a los métodos de aprendizaje de un idioma, cuando lo equiparaba al aprendizaje de la cultura. El autor de la semiosfera hablaba de la efectividad del tipo aprendizaje en las edades más tempranas en contraposición al aprendizaje reglado de edades más tardías. El primero estaba basado en la práctica, en el ejemplo en la adquisición de usos, comportamientos, conocimientos de manera natural e inconsciente, aprendiendo mediante las situaciones del contexto (texto) que le rodea y acompañado fundamentalmente por sus progenitores. Es un aprendizaje de lo cotidiano. El segundo tipo de aprendizaje se fundamenta en el programa, en la regla y es impartido de manera formal por un profesor: *“Los primeros fundan la cultura como una suma de textos; los segundos dan metatextos. En el primer caso, las prescripciones tienen un carácter de autorizaciones; en el segundo, de prohibiciones. (...), en el primer caso la fidelidad al maestro es más importante que la fidelidad a la doctrina.”* (Lotman, 1997-b: 125). En este brillante párrafo del autor de la Semiosfera se condensan, a nuestro entender, las características principales del modelo de liderazgo carismático.

4.4.2.2. El liderazgo tradicional

Tras un periodo inicial de dominio carismático y de fuerte crecimiento de la organización se ve necesaria la existencia de un número determinado de personas afines al líder que puedan llegar y trasladar el mensaje y las directrices del líder clave. Se ve la necesidad de hacerse acompañar de un equipo de confianza al que pueda delegar parte de su poder, “el aparato administrativo²⁰⁰.”

Hemos encontrado rasgos y características similares entre la definición que hemos realizado del término “*liderazgo tradicional*” en Eroski y algunas de las características que otorgaba Weber a la expresión “*dominación tradicional*”²⁰¹. Al analizar el liderazgo ejercido en Eroski durante un periodo que se alargó simbólicamente hasta el 2007 (año del inicio de la crisis económica) hemos encontrado elementos, actitudes, expresiones que evocan en algunos aspectos la concepción al tipo de “*dominación tradicional*” en Weber. Para el autor de la “*Ética protestante y el espíritu del capitalismo*”: “*Quien ejerce el poder, en una situación de dominación tradicional no es un superior, sino un señor personal, su aparato administrativo no se compone de funcionarios sino de servidores personales y los administrados no son miembros, sino súbditos o camaradas tradicionales. Las relaciones con el aparato administrativo están determinadas por la fidelidad personal y no por un deber oficial impersonalizado. La obediencia no se presta a unas normas establecidas, sino a la persona que ocupa el puesto por la tradición o por haber sido designada por quien la tradición determina.*” (Weber, 2004: 86).

Dacosta, como Cancelo en su momento, era de la opinión de lo importante que es la figura de un líder en los primeros momentos de construcción de una organización, aunque matiza esta importancia exclusiva: “*Es clave la figura del líder en el surgimiento de las organizaciones. El líder se va haciendo con el éxito de la organización. La casualidad, el olfato, el terreno, la ideología son ingredientes que contribuyen al florecimiento de la planta. Pero depositar todo el éxito en el líder, es jugárselo todo a una baza, que no siempre resulta. Grandes líderes están hechos de grandes intenciones y fracasos, que probados en otro lugar han sido triunfos*” (Hernando, 2009: 111). El líder se iba configurando entre aquellos que habían demostrado su entrega personal con un modelo que anteponía el ideario cooperativo de los primeros años basado en la épica del esfuerzo, en el trabajo intenso y en el respeto máximo al mando a otro tipo de intereses más particulares. La lealtad y la fidelidad se apreciaban, entonces, como dos de las actitudes necesarias para ser miembro del aparato administrativo. La construcción de este aparato administrativo, al

²⁰⁰ No se refiere al grupo de personas que trabajan en el Área de Administración sino aquellos más cercanos al entorno de los líderes claves, que ejercen el poder por delegación, mandato jerárquico o de manera funcional, como el Área Social, el equipo directivo y de mandos de la organización”.

²⁰¹ Para Weber, una dominación de tipo tradicional se asocia a antiguas monarquías o estados con una manera de administrar el poder mediante jerarquías muy pronunciadas. Este tipo de monarquías legitiman su acción por la simple creencia en el carácter sagrado del poder y su perennidad en el tiempo. “Las personas que ejercen la dominación tradicional, son designados, según ellos, por mandato sagrado aplicando las tradiciones.” (Weber, 2004:85). Al relacionar el tipo de “liderazgo tradicional” en Eroski con el tipo de “dominación tradicional” de Weber, no podemos ni debemos concluir que la manera de ejercer el liderazgo en Eroski sea similar al de una monarquía de corte absolutista, pero sí se encuentran rasgos comunes, que iremos desarrollando, como la importancia e influencia del denominado aparato administrativo en su doble función de “arrastrar y empujar” (Dacosta en Hernando, 2009: 110) a los equipos en la consecución de los objetivos.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

que Lotman se refería como “colectividades cerradas” servía de referente para los demás, cuando una organización no está muy reglamentada y para garantizar su continuidad, sus gobernantes, fundadores, o dirigentes tienden “sistemáticamente a crear algunas colectividades cerradas, totalmente reguladas en las cuales el concepto de ley cubriría completamente la organización real. Serán considerados como el modelo por el cual se debe construir el modo de vida cotidiano” (Lotman, 1197-b: 133).

Como vimos en la tabla 28 los líderes clave han permanecido durante etapas prolongadas ejerciendo el liderazgo. Esta misma lógica se ha ido aplicando al siguiente nivel de líderes en la organización, al cuerpo de directivos. En la composición del aparato administrativo hemos observado una escasa rotación de la mayor parte de los equipos directivos durante un largo periodo de la historia de Eroski. El 68% del conjunto de los 55 directivos del Eroski censados en el 2008 llevaban trabajando entre 15 y 36 años. El que menos llevaba eran 10 años trabajando en la cooperativa y el que más 36 años²⁰².

Tabla 29: Antigüedad en el Eroski y en el puesto de miembros del CD (2008)

Directivo	Años trabajando en Eroski	Años Trabajando en el Consejo de Dirección
Directivo 1	16	5
Directivo 2	31	20
Directivo 3	27	20
Directivo 4	36	35
Directivo 5	26	8
Directivo 6	23	20
Directivo 7	22	12
Directivo 8	21	17
Directivo 9	19	5
Directivo 10	15	15
Directivo 11	14	14
Directivo 12	14	8

Fuente: Base de datos de de plantilla de Eroski, 2008

Una parte de las personas que trabajan en Eroski, sobre todo aquellas que se encuentran en los puestos más operativos y que nunca han promocionado, piensan que están en una organización tradicional, que apenas se producen cambios estructurales ni relevos en la cúpula directiva. Los datos arriba expuestos contrastan con las habituales “revoluciones” que se producen en otras empresas donde la sucesión del presidente conlleva, habitualmente, el cambio de toda la cúpula directiva o donde las luchas de poder internas provocan modificaciones importantes en la estructura de la empresa. En Eroski, muy pocos de los

²⁰² En 2008 de 55 directivos censados 9 llevaban entre 25 y 36 años en Eroski, 29 entre 15 y 25 años y 17 entre 10 y 15. No había ningún directivo de menos de 10 años trabajando en Eroski. Fuente: Base de datos interna de Eroski. 2008.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

directivos fueron cesados o bajaron de nivel profesional hasta el 2008²⁰³. En comunicaciones informales mantenidas por el autor de esta tesis, en reuniones, en conversaciones de café o momentos fuera de la empresa ha escuchado comentarios de descontento en las que, aún reconociendo los informantes que la promoción interna es una realidad incontestable, porque prácticamente todos los directivos ya llevaban años trabajando en la empresa, a la hora de promocionar a niveles altos “*siempre le tocaba a los mismos*”. No se puede hablar de “*Gerontocracia o Patriarcalismo primario*” en el sentido que lo entiende Weber (2004), porque ni los puestos son hereditarios, ni el Consejo Dirección está compuesto por un consejo de sabios octogenarios (en el año 2008 la edad media podría rondar los 45 años), sin embargo su permanencia en el puesto es alta y en la mayor parte de las ocasiones su mandato ha finalizado por causas naturales (jubilación) o por cambio de responsabilidad en unas condiciones similares o incluso superiores.

Con el asentamiento del liderazgo tradicional se fue ampliando el aparato administrativo al conjunto de los mandos de Eroski, cuyo perfil en aquella época estaba muy orientado a la tarea y a conseguir que los equipos trabajasen. Dacosta definía así el perfil de los primeros mandos: “*una persona que sea capaz de planificar las tareas, que tenga capacidad de convencimiento. Que arrastre a la gente. Las características que por otra parte son las elementales de alguien que quiere ejercer el mando sobre otros (...)*.” (Hernando 2009:108). Y Explicaba la diferencia entre los conceptos de arrastrar y empujar: “*Un líder que arrastra, que consigue que le sigan y un líder que les empuja, que les fuerza a llegar más allá de donde piensan que pueden llegar. Una persona con energía y activo: “O sea, energía creo que no solo es capacidad de resistencia, resistir muchas cosas, o sea energía es tener la pila cargada permanentemente y tener, ser una persona activa. Esa capacidad para mover para tirar de la gente, exige energía, obligación, y un aspecto de relación con la gente, eso que sea asertivo. Bueno, creo que en nuestro caso siempre hemos combinado las dos. (...) Creo que la cosa estaba entre tirar y empujar.”* (Op. Cit.: 110). Y continuaba: “*Explico lo de empujar, empujar es de alguna forma estás impulsando, y de tirar, de alguna manera pues tú, miras para adelante esperando que el resto de la gente siga.*” (Op. Cit: 118).

Pero en el uso de esa fuerza y energía no se contemplaban posiciones autoritarias. Dacosta ponía como prueba el hecho de que habían sido más los mandos expulsados o retirados de su función por comportamientos autoritarios que por deficiencias en el ejercicio profesional o la no consecución de resultados: “*Siempre creo que hemos buscado mandos, que fueran asertivos, no autoritarios, creo que también lo he comentado la vez pasada. Me parece que algún día se puede hacer, se puede llevar a un papel, la estadística de todos los mandos que han fracasado en nuestro proyecto de Eroski. Es una manera de decir a cuantos hemos sacado del sitio. Puede ser la función en la que más gente le hayamos dicho tú no vales para esto (...) Los propios equipos han reventado, expulsado como un cuerpo extraño a un mando que no se corresponde con la cultura, con los valores, con lo de esto es mío, o sea que también es mío, no solo es tuyo, y creo que eso es una prueba de congruencia. Habremos levantado del sitio a más mandos que seguramente a personas de cualquier otra función u oficio (...) El mando era una figura que debía de representar por ejemplo, un poco a la dirección general. Una expresión de la organización estaba representada en él. Esto era antes, y es ahora. Creo que es, ha sido el discurso que hemos mantenido*

²⁰³ Año que empezó a impactar la crisis económica en Eroski y se inició un proceso de reestructuración empresarial que afectó a Áreas importantes y a sus respectivos mandos y se denomina DOCE + (Doce Plus).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

desde siempre, lo hemos ido enriqueciendo y llenando de términos más, modernizando si se quiere, pero en extensión eso ha estado desde siempre.” (Op. Cit: 110).

Con la consolidación de las estructuras empresariales y societarias a partir de 1980 y los fuertes crecimientos internos, se requería un equipo de líderes más amplio que el Consejo de Dirección y el grupo de mandos, un equipo administrativo con más responsabilidades que las de la organización del trabajo o el control. Dacosta hablaba de una vanguardia del cooperativismo: *“Yo sobre la vanguardia tengo una opinión. Creo en ellas. Creo que hay un papel, que vende, pensando en nuestra casa, no sabría como trasladar esta reflexión a otras casas incluso cooperativas, y muchos menos a otras empresas. En la diversidad de nuestras empresas, no tengo ni idea de cómo funcionaría. Aquí sí creo que tiene una virtud, eso que podíamos llamar una vanguardia, alguien que va por delante, alguien que va tirando, alguien que va marcando un camino, y no es el consejo de dirección, puede ser un poco más que el consejo de dirección.”* (Hernando 2008: 115). En la composición de esa vanguardia cooperativa intervenían todos los estamentos de la organización, pero adquieren un papel relevante aquellos socios que ejercen algún tipo de poder, sea jerárquico, funcional, de control, estratégico, etc.

Esta manera de entender el liderazgo era lo que Dacosta en sus intervenciones denominaba “liderazgo Coral” donde cada líder en su puesto ejercía la responsabilidad que le tocaba, restando importancia al poder ejecutivo y reforzando el papel desarrollado por los órganos sociales de la empresa como eran el Consejo Rector o el Consejo Social: *“Lo que creo es que ésa vanguardia en alguna medida se encuentra dentro del Consejo social. Hay un control, que a quien le toca, combinando bien los papeles de cada uno, no metiéndose cada uno a hacer lo del otro, sino que cada uno haga lo suyo, tiene un papel a jugar. A mí me ha tocado trabajar con ellos y se llamaba vanguardia. (...). Tiene que haber alguien que te tiene que decir ‘te estás pasando’, ‘por ahí no’. Y no puede ser la misma vanguardia. No pueden ser los mismos los que determinan por dónde ir, y a qué ritmo, que sean los que tienen que estar encima de todo. Alguien tiene que, decir no. Y eso pues es el Consejo Social y el Consejo Rector. Vamos yo me apunto a esa manera de hacer. Creo que sin duda, esto es, como lo de las muñecas rusas. Esto es, esos veinte y luego son doscientos en una nueva hornada. Podemos ir haciendo estratos* (Hernando, 2009:116).

Dacosta hablaba de ejercer el poder, el liderazgo de manera colectiva, y eso no significaba ausencia de autoridad o falta de poder, sino que la manera de ejercerlo requería del consenso y aceptación del receptor en la medida que compartía los mismos valores: *“Bueno como estamos hablando de liderazgo, yo lo que trataría de decir, es que es más colectivo, de lo que frecuentemente se cree. No es el caso, donde la autoridad no existe. No, no creo que las cosas funcionen sin que haya una autoridad. Lo que creo es que esa autoridad tiene que ser de una forma construida con un consenso, con una aceptación profunda, suficiente por la mayoría de la gente. Donde el líder puede que sea quien tenga que poner en marcha un valor, el que traduzca un valor en una práctica, o un modo de ser, o determine la forma de comportarse. Tiene importancia más que otra persona, ese quien lo ponga en marcha, claro que tiene un mérito, y sobre todo se espera que valga a quien le toca iniciar la jugada. Pero todas las piezas son imprescindibles. Lo que trato de decir es que cuando separamos, y cuando analizamos el resultado tenemos tendencia a atribuírselo a quien ha tenido la primera idea, y no, ósea yo, de la misma forma que no milito en la Arcadia, tampoco milito con esta idea de liderazgo único, el resultado no puede ser nunca atribuido al que ha tenido la idea al comienzo, aquí, no. En otro sitio, no lo sé. El resultado solo se construye a partir del Bing Bang*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

inicial que puso en marcha el mecanismo, pero se puede quedar en nada, en una cosa pírrica si a continuación no se comparte.” (Hernando, 2009: 115- 116).

En esta vanguardia o aparato administrativo que conforman parte del Liderazgo Coral, Dacosta incluía al “Área Social” de Eroski, el departamento que en la mayoría de empresas se identifica con las jefaturas de personal o de recursos humanos en su versión más moderna. En el caso de Eroski el Área Social está integrada por los departamentos de Administración, de Personal, de Organización y Recursos Humanos, de Jurídico Laboral, de Prevención y Riesgos Laborales, de Socios y personas de apoyo. Ha ido evolucionando durante los años, se inició prácticamente con una persona: Cancelo, al que sucedió Dacosta, y en los momentos de mayor crecimiento pudo superar la cifra de 400 personas. El que fue durante 18 años Director Social de Eroski, Dacosta, describía el proceso de ampliación del Área Social y las funciones a las que con el tiempo se iban dedicando: *“La primera época y los momentos iniciales lo importante son la ética y el poner en marcha el proyecto, y luego, ya va lo del siguiente, dónde corren los trenes, esa es otra época distinta. En la primera controlabas más, no había mucha gente. Pero no se controlaba con una omnipresencia secante, que limitaba. Se controlaba, no tanto por una desconfianza, sino que como no hay más medios tienes que estar un poco, tocando todas las teclas. Pero no como una expresión de desconfianza, era más una falta de medios. Vamos, por medios tampoco hacía falta más. Y cuando ya los problemas de infraestructura están resueltos, es cuando ya empiezan a aparecer los jefes de personal, de formación, y tratas de hacer un equipo, de alguna forma el trabajo lo haces a través de otros, o los haces con otros. Y esos otros, que aún hoy sigan en Eroski me identificarán más, como un mando que empujaba, más que como uno que tiraba.” (Hernando, 2009: 116).*

Dacosta poco antes de asumir la Dirección General escribía el documento de reflexiones personales, ya citado en esta tesis, sobre cultura organizativa (Dacosta, 1989) en el que dedicaba un capítulo a describir lo que, a partir de entonces y una vez consolidado el Área Social, debería ser y a que debería dedicarse. Por su valor histórico aportamos párrafos de este documento en el que se refleja con nitidez las funciones de una de los grupos clave del “aparato administrativo” de este proceso que el denominaba “liderazgo coral”. En su primera descripción general definía dos funciones fundamentales de este departamento:

Reprografía 49: Definición del Área Social (1989).

El Departamento Social se define como una ayuda a la consecución de los resultados de la Cooperativa. A los resultados económicos de manera preferente, y también a aquellos otros específicamente sociolaborales. Aunque sobre estos últimos su responsabilidad será más directa. Al decirlo de este modo, se quiere poner el énfasis en el hecho central de que la sociedad cooperativa se constituye para llevar adelante un proyecto empresarial, que requiere, como primera condición, su viabilidad económica. Y en este proyecto, el papel asignado es el de facilitador de los recursos humanos necesarios y en las condiciones precisas para alcanzar los mejores resultados. Este cometido incluye hacerse responsable del diseño de la estructura organizativa adecuada y de las condiciones en que estos recursos alcanzan mejor sus objetivos societarios, laborales y económicos; objetivos que vendrán fijados por los órganos sociales o ejecutivos correspondientes.

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la Organización (Dacosta, 1989: 62)

4. "LA CULTURA EROSKI" ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Con esta primera descripción de las funciones que realizaba Dacosta parecería que nos encontramos ante el típico departamento de personal de cualquier empresa conocida, en la que sus componentes actúan como agentes ayudadores a conseguir la rentabilidad económica de la empresa mediante el control del gasto de personal, la selección, la contratación y la formación de los profesionales, el diseño de las estructuras organizativas, la valoración y retribución de los profesionales, etc. Pero la diferencia se encontraba en la manera en la que se realizaba esa función, en expresión de Weber, "cómo se *ejercita el poder o la dominación*". Dacosta definía al departamento Social como un departamento staff, que tenía que hacer verdaderos equilibrios para ejercer la intermediación entre los equipos y el mando, en el ámbito empresarial y entre la base societaria y los representantes societarios en el ámbito orgánico:

Reprografía 50: El equilibrio inestable del Área de Personal

El carácter ejecutivo o staff de nuestro departamento, forma parte de los misterios de la física. Pues no está ni en un sitio, ni en el otro. No nos definimos como ejecutivo, pero asumimos responsabilidades en condiciones de decisión final. El equilibrio inestable en el que nos movemos no causará, sin duda, más contratiempos de los que se producirían ahora si quisiéramos modificar la situación, por lo que no se trata de variar aquello para lo que contamos con una mejor propuesta.

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la Organización (Dacosta, 1989: 63)

Dentro del Área Social, el Jefe de Personal era la figura que más directamente estaba relacionada con los equipos de profesionales, actuaba en tandem con la línea de mando para conseguir que las cosas se hagan, sin necesidad de intervenir directamente en la operación de ordenarlo, función destinada al mando, a la parte ejecutiva:

Reprografía 51: Rol del jefe de personal

El papel -pensando sobre todo en el mando de una sucursal- es el que corresponde al patrón de un negocio, que es responsable de la inversión y su rentabilidad; por consiguiente de los resultados y de la moral de su gente. Desde fuera del centro, el sistema le debe facilitar una política general de actuación, el adiestramiento necesario y los medios para obtener los resultados, pero no puede, ni debe, sustituirle en su responsabilidad. En esta condición de responsable último viene a constituirse en el delegado único, en el centro y al frente de su equipo, de la Dirección. Esta cualidad de patrón de un negocio y esa otra -

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la Organización (Dacosta, 1989: 68)

Esta difícil función de intermediación y apoyo al mando desde las jefaturas de personal ha sido interpretada en ocasiones por la parte ejecutiva del tandem como una intromisión en las funciones empresariales y una manera de acaparar espacios de poder en la organización. Algunos en plan jocos denominaron a este

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

departamento “*el clan de los Charlines*”²⁰⁴, por considerar a este departamento un coto cerrado con intereses ininteligibles, pero a la vez un departamento necesario que resolvía aquellos casos más sensibles, relacionados con las personas y que podrían generar algún conflicto: sanciones, expulsiones, apercibimientos, etc.

En la parte societaria la función del jefe de personal ha estado siempre más presente. Ha actuado en su sentido literal y legal²⁰⁵ como secretario de los órganos societarios. Está presente siempre en las reuniones de las Comisiones Delegadas, de la Comisión Societaria, del Consejo Social (en este caso lo representa el Director Social) del Consejo Rector (en este caso la figura ejecutiva que ejerce una función diferente es el Director General). Su figura en todos los casos es la de representar la línea ejecutiva de la organización. Su presencia con voz pero sin voto aporta información, organiza y coordina la reunión, y dirige el debate. Algunos representantes sociales han pedido la desaparición de esta figura en las reuniones alegando que su presencia impone y es otra manera de ejercer la dominación sobre el colectivo.

Otra de las funciones asignadas al departamento Social ha sido la gestión de las personas en su ámbito más individual lo que Dacosta denominaba “*los petits faites*” que engloba todo tipo de acciones relacionados con lo que en el campo de los recursos humanos se denominan factores higiénicos, como las buenas condiciones de trabajo, la seguridad, el buen ambiente, etc., pero que hace extensible a aquellas cuestiones más personales:

Reprografía 52: “Los petits faites de la jefatura de personal”

Qué cambios prácticos se derivan de esta consideración?
Debemos ensayar de tratar a los socios en primer lugar como personas - maduras, después como trabajadores y sólo en tercer lugar como socios, sujetos de un contrato que les obliga a velar por la buena marcha del negocio, y a ser fuente de iniciativas. Ello significa que nos interesamos por él, antes como persona, que por su relación mercantil. En definitiva no es, sino hacer bueno el principio de que las personas son lo más importante para la organización. Y no se puede tratar desconsideradamente, ni con dureza, ni con falta de tacto, aquello que apreciamos como lo más valioso.
Como esperamos se vea al final, no se trata de una especie de religión secularizada, ni los técnicos de personal ser oficiantes de un tal sacerdocio laico.

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la Organización (Dacosta, 1989: 72)

El Jefe de personal no sólo tenía que procurar atender los casos personales que se le presentaban directamente, sino influir y velar porque los mandos los ejecutaran con sus equipos. Dacosta resume la función de este “aparato administrativo” que es el Área Social en tres funciones principales:

²⁰⁴ Esta denominación corresponde a un grupo familiar gallego condenados por narcotráfico por la Audiencia Nacional que adquieren el nombre del apellido de la familia Charlín.

²⁰⁵ “*EL JEFE DE PERSONAL de la zona actuará como Secretario, desempeñando las funciones propias de este cargo, actuando con voz y sin voto.*” (Normativa interna de CCDD, 2005, 8).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Reprografía 53: Funciones del Jefe de personal

En resumen se aportan tres ideas para centrar la visión de los especialistas del departamento social en su labor : ayudadores internos hacia la organización, de cuya configuración última somos, al menos, corresponsables ; copilotos de quienes deben tomar las decisiones, asu---miendo responsablemente la tarea de adiestrar para la decisión y acep--tar el fracaso como propio, cuando los resultados sean desfavorables ; y en tercer lugar atención, especialistas, atendiendo con carácter prioriitario, a las tareas específicas propias de un departamento que gestiona los recursos humanos.

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la Organización (Dacosta: 1989: 68)

- **Herramientas de semiotización del liderazgo tradicional**

En este periodo del liderazgo tradicional se empezaron a desarrollar una serie de iniciativas de manera formal, lo que Lotman (1996-a) definía como aprendizaje reglado de la cultura, más allá del texto (metatextos). Como primer paso se depositaba en los mandos la responsabilidad de ser agentes principales del sostenimiento de la semiosfera Eroski: *“la gestión de los Recursos humanos corresponde a los mandos inmediatos, en función de las circunstancias y necesidades de cada grupo. Consolidar y reforzar en su profesión a los mandos. Generalizar entre los mandos la práctica espontánea y explícita del reconocimiento positivo a sus colaboradores.”* (Plan de Gestión 1990). La organización pretendía dar un giro estructural *“que incluya una mayor atención a las necesidades de las personas, el reconocimiento de las excelencias individuales y el rigor y la profesionalidad en la ejecución de tareas y procesos. Acciones que afectan a algo tan sólido como la cultura de una organización, que solo se modifica muy lentamente.”* (Plan de Gestión 1990). Se empezaba a hablar públicamente de *“más recompensas que castigos a aquellos miembros más activos cuya contribución a los objetivos de la Organización sea mayor o su adhesión más profunda. Se admite la parquedad de las recompensas a los individuos y aumentar la sensibilidad hacia las contribuciones individuales. Atender con generosidad a los excelentes: contribuyendo a crear una cultura más gratificante y dinámica.”* (Plan de Gestión 1990).

Se plantearon formaciones con los mandos con un doble enfoque: uno claramente profesional destinado al aprendizaje de las tareas encomendadas a cada puesto o gremio: cursos de carnicería, de pescadería, de gestión administrativa, etc. Y un segundo tipo de formación destinada fundamentalmente a los mandos a los que se les responsabiliza de la gestión de los equipos y de la adquisición de comportamientos y actitudes cooperativas. De los primeros entresacamos algunas formaciones de ese periodo:

- *“Curso para 60 mandos en un ciclo permanente de tres años de duración: “El hecho económico en la empresa” y “marketing”.*
- *Curso para 435 socios en formaciones de secciones.: Charcutería, fruta, carne, textil*
- *Contabilidad financiera.*
- *Gestión numérica en carnicería*
- *Socioempresarial en tiendas piloto (Inserción)*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *Socioempresarial de ingreso.*
- *Fiscalidad en el punto de venta*
- *Introducción a la informática*
- *Merca crédito*
- *Formación Intertiendas”*

(Memoria Eroski 1984)

Es a partir de este periodo, en el que se consolidaba la figura del mando como líder, cuando se empezaba a reflexionar sobre el papel de la formación para la adquisición de conocimientos, pero sobre todo en la conformación de actitudes y comportamientos que debían acompañar a una cultura cooperativa. Un documento interno definía a la formación *“como resolutora, infalible de las disfunciones o deficiencias con los que subsistimos y observamos en otros.” Si la formación solo sirve para adquirir un baño cultural a nivel individual sin más repercusiones en la organización no tiene mucho interés y posiblemente resulte costosa (...) si la formación quiere ser eficaz, supone un cambio de actitud.”* (Documento Interno previo a Juntas Preparatorias 1984).

Al mando se le quería asignar un papel importante en este proceso de formación. Se pretendía que fuera él, en coordinación con el responsable correspondiente, quienes se mantuvieran informados y exigieran, recordaran, influyeran, obligaran y , evaluaran al formando, hasta que éste asuma de manera estable la predisposición a la acción al cambio de comportamiento. Esta pretensión se ha venido repitiendo en todas las reflexiones y planes sucesivos que se han realizado sobre la formación, como si se tratara de un mantra, que a base de repetirlo se consigue. Un grupo de reflexión ad hoc, propone tres diferentes tipos de formación en base a las carencias detectadas que argumentan²⁰⁶:

- *“Formación cooperativista. Se detecta pérdida de espíritu cooperativista. Pérdida de sentimiento de pertenencia, por ejemplo, negarse a denunciar a una clienta, la gente dice:”no se nos paga por vigilar. Existe cierto departamentalismo, menos visión de conjunto. “ya no se tiene puesta la vista en los grandes objetivos de Eroski.” Se fomenta la rivalidad, el individualismo.*
- *Formación consumerista. Existe un desconocimiento de los propios trabajadores de la legislación que defiende a los consumidores.*
- *Formación profesional: más reconocible, pero tan perentoria como las otras dos.*

(Documento Interno previo a Juntas Preparatorias 1984)

En el caso de la formación consumerista se detectaba un alejamiento del mundo de los consumidores, y se proponía una mayor concienciación a todo el colectivo de socios trabajadores. Cuando analizamos el capítulo 4.1.1.2 y 4.1.1.4, reflejamos dicho alejamiento a raíz del cambio estatutario de 1980. Este grupo de reflexión ya proponía en 1984 que la organización asumiera la coherencia de ser una cooperativa de consumo y no se contentara solamente con conseguir resultados económicos: *“Que se asuma el reto de coherencia – ser una cooperativa de consumo- desde todas las instancias de la misma “No conformándonos ni regodeándonos con los resultados económicos favorables de los últimos tiempos, sino*

²⁰⁶ Propuestas similares y diagnósticos casi idénticos se han ido repitiendo en etapas sucesivas como veremos cuando analicemos el proceso de liderazgo racional. No deja de llamar la atención que los juicios sobre la pérdida del espíritu cooperativista o del sentido de pertenencia se produzcan ya en 1984, época todavía temprana en la historia de Eroski.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

preocupándonos por ¿qué somos? Y ¿adonde vamos? Y que la respuesta pueda ser uniforme desde el presidente al socios de reciente incorporación y bajo índice.” (Documento Interno previo a Juntas Preparatorias 1984).

En años posteriores, las Memorias de Eroski recogían las iniciativas de formación. Cada año se incrementaba el número de acciones y de asistentes. Se seguía insistiendo en las formaciones sobre “cultura cooperativa” alegando pérdida del espíritu cooperativo. Un grupo de reflexión de 1985 se preguntaba y autorespondía: “*¿Es necesario perder para que aparezcan sentimientos de pertenencia?*”²⁰⁷ *No debemos perder la vergüenza de ser cooperativistas, de hablar de las ventajas de que esto sea una cooperativa.”* (Documento Interno previo a Juntas Preparatorias 1986).

De 1989 era el Programa de Animación Interna (PAI) que conmemoraba el 20 Aniversario de la creación de la cooperativa del que hemos recogido las narraciones de las personas que participaron en el concurso “mi primer año en Eroski” (Cap. 6.1.2.). En esa época se iniciaban las visitas de los mandos a centros comerciales de Iparralde.

En este periodo (1986) se puso en marcha la herramienta de valoración de colaboradores denominada “Entrevista Evaluación” con la finalidad de “*facilitar al colaborador una referencia objetiva sobre el desempeño de su trabajo, estimulando la mejora a través del reconocimiento de la tarea bien hecha y establecer objetivos cualitativos que signifiquen un enriquecimiento y un reto en las tareas del colaborador.*” (Documento Plan de Gestión 1987: 35). La entrevista, tal como estaba diseñada, era una de las herramientas para que el mando se sentara una vez al año con el colaborador y valorara el trabajo y la actitud del colaborador. A pesar de que existía un apartado destinado a registrar objetivos de tipo cuantitativo, relacionados fundamentalmente con la actividad de las ventas, el enfoque de la herramienta estaba destinado a remarcar los objetivos de tipo cualitativo en el que el mando juzgaba comportamientos y actitudes. Este primer modelo se postulaba como una herramienta de motivación para el colaborador. Independientemente de los resultados cuantitativos no existía ningún tipo de consecuencia, ni positivas por buenos resultados ni negativas por incumplimiento o errores. El colaborador tenía que salir motivado de la reunión. Con el tiempo la entrevista se fue sofisticando en cuanto al afinamiento de los objetivos profesionales y se permitió un espacio para que el colaborador se manifestara sobre el grado en que consideraba que su mando le reconocía explícita y habitualmente en su contenido. Pero la finalidad motivadora se mantuvo hasta que se vinculó a una parte de la retribución como veremos más adelante.

Otra modalidad de evaluación que se implantó estaba destinada a medir el grado de liderazgo de los mandos a través de una herramienta que se denominó “Sonrisómetro del mando”²⁰⁸. Mediante un

²⁰⁷ Esta misma referencia a tener resultados negativos como acicate para recuperar el espíritu cooperativo se ha repetido en sucesivas reflexiones internas cuando se trataba el tema de la implicación cooperativa. Pero en aquella época y en el año anterior a al crisis de 2007 nadie daba por sentado que Eroski fuera a tener resultados negativos. Con la aparición de la crisis en 2007 y las repercusiones negativas en Eroski, se ha vuelto a recordar la pregunta. En el ejercicio 2012 habrá resultados negativos en la cooperativa. Hoy algunos de los mensajes invocan al espíritu cooperativista para enfrentarse a la crisis.

²⁰⁸ El nombre de Sonrisómetro fue utilizado también para designar a una herramienta que auditaba la calidad de los centros para atender a los clientes. Se auditaban las condiciones de las infraestructuras y la atención personalizada de los equipos a los clientes

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

cuestionario con preguntas cada colaborador valoraba los cuatro atributos que se le asignaban a su mando: Ambición, Resolutividad, Asertividad y Profesionalidad:

Reprografía 54: El Sonrisómetro del mando (1.999)

Los Mandos como proveedores de sus colaboradores

La rapidez con la que estamos unificando las herramientas de gestión, y la estandarización de procesos y sistemas nos puede dar la sensación de que la función del mando se simplifica en sus tareas y se reduce su iniciativa en la toma de decisiones.

Nada más lejos de la realidad.

En el Grupo Eroski la función del mando tiene unas **exigencias mínimas**, que todos tenemos que cumplir independientemente de las cargas de trabajo, de la dificultad de la tarea, del nivel que ocupemos. Estas exigencias siempre van a tener presente a nuestros clientes (colaboradores) y forman parte del perfil de mando que tenemos definido. Es lo que definimos como **Atributos del Mando**.

GRUPO EROSKI

SONRISOMETRO DEL MANDO

Fuente: Documentación interna de Eroski. El Sonrisómetro del mando. (1.999)

De 1987 fueron los primeros programas oficiales y estructurados de inserción a las nuevas incorporaciones. Consistían en 2 jornadas de aislamiento en Aranzazu a la que acudían inicialmente todos los nuevos y con el tiempo sólo los mandos. En esas jornadas los directores generales de cada departamento presentaban sus políticas y planes de gestión. La valoración habitual de estas jornadas era que habían recibido excesiva información que no eran capaces de asimilar, pero lo más satisfactorio era la oportunidad de haberse relacionado con el equipo de líderes clave de la organización de una manera tan cercana y agradable. 894 nuevos socios participaron entre 1987 a 1990 en el Programa de Inserción Empresarial (PISE) de 200 horas teórico prácticas cuya finalidad consistía en la adecuación al puesto y el conocimiento de la realidad societaria. Se asignó una persona responsable de inserción que pertenecía al Área Social y se encargaba de coordinar el curso. La persona que participaba en la inserción debía superar su periodo de aspirante a socio con la aprobación del responsable de inserción y del mando donde había estado realizando las prácticas. Para los mandos de sucursales el PISE tenía una duración de 350 horas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

- *El modelo de “la cultura organizacional” y su influencia en un liderazgo de tipo tradicional.*

Las cooperativas se han encontrado con los mismos problemas que las sociedades anónimas para organizarse y gestionar la empresa. A pesar de que en las cooperativas la existencia de unos estatutos, de unos principios y valores promueven el desarrollo en cooperación y amparan a la persona dentro de un marco que prioriza lo colectivo, estas organizaciones están compuestas por personas que interactúan y se encuentran con cuestiones universales que deben resolver como son: desarrollar una actividad en grupo o en solitario, organizarse jerárquicamente, distribuirse los frutos de la colaboración, entablar encuentros, abordar cambios, resolver conflictos... etc. La institucionalización del modelo empresarial en régimen cooperativo contribuye y en última instancia marca la línea que separa una empresa cooperativa de la que no la es, pero el constituirse jurídicamente como una cooperativa no lleva implícito que todos sus miembros tengan comportamientos cooperativos, ni tampoco garantiza su éxito empresarial. Son las cuestiones cotidianas de gestión interna las que definen el modelo organizativo de la empresa. En 1985 la Dirección Social introducía como metodología de gestión la “Dirección Participativa por Objetivos (DPPO), Uno de sus promotores más conocido fue Peter F. Druker²⁰⁹. La DPPO como método de planificación y control no generó programas de formación interna para su aprendizaje. Fue un sistema que se fue implantando lentamente a lo largo de los años y que en diferentes periodos iba incorporando algunas de sus prácticas concretas.

A finales de los años ochenta del siglo pasado se empezó a hablar en Eroski lo que algunos teóricos del Management de los años setenta definían como “la cultura de la empresa”, como vimos en el capítulo 2.1.2.4 de esta tesis al referirnos a la “cultura organizacional”. Para Schein, el autor más destacado de esta corriente, la cultura es la suma total de todos los supuestos compartidos y asumidos que un grupo ha aprendido a lo largo de su historia, un conjunto de fuerzas poderosas, latentes y en ocasiones inconscientes, que determinan tanto el comportamiento individual como colectivo, modos de percibir, patrones de pensamiento y valores. Según este autor la cultura está compuesta por tres niveles: “*los objetos (artifacts), que engloban todo aquello que se ve, se escucha y se siente en una organización; los valores propugnados (espoused values), que se refieren a las estrategias, objetivos y filosofías de la organización y, por último, los supuestos tácitos compartidos (shared tacit assumptions). Los supuestos tácitos son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes y asumidos por la*

²⁰⁹Este enfoque tomó gran auge en los años 60 del siglo XX y su aplicabilidad para solucionar los problemas a los que se enfrentan las organizaciones se fundamentaba en la necesidad de definir y adoptar un sistema de dirección que diera respuesta a las exigencias a las exigencias endógenas y exógenas de una organización mediante el desarrollo de algunos elementos considerados como básicos como: “*valores, objetivos, principios, funciones, estructura, filosofía, estilo, carácter de la organización y tecnología de la dirección.*” (HERNÁNDEZ, 1982; KAST & ROSENZWEIG, 1994; DAVIS & NEWSTROM, 1996), aspectos que comúnmente se expresan a través de funciones clave tales como: “*Planificación, Organización, Integración, Mando, y Control*” (CARNOTA, 1990; ROBBINS, 1994; KOONTZ & WEHRICH, 1998; REYES, 1996), las que en su interacción, dotan al sistema de características que permiten su permanencia, adaptabilidad y desarrollo. Entre las más relevantes se encuentran: finalidad múltiple, retroalimentación, entropía negativa, equifinalidad, equilibrio dinámico, jerarquía y límite del sistema, aspectos que se han de valorar en el diseño y ejecución de los mismos [Makridakis, 1993; Kast & Rosenzweig, 1994; Navarro, 1994; Mintzberg, 1994]. Si bien no existe una persona a la que se le pueda considerar creadora de una administración que haga énfasis en los objetivos, la historia ha reconocido como promotor y defensor de esta idea a Peter F. Drucker [Hernández, 1995; Wehrich, 1995; Koontz & Wehrich, 1998; Reyes, 1996]; aunque otros autores [Dessler, 1991; Reiff & Bassford, 1996; García & Dolan, 1997] advierten su aplicación desde los años '40, basándose en los principios del “*éxito psicológico*” de Chris Argyris y en la “*teoría del establecimiento de metas*” desarrolladas por Edwin Locke. (HERRERA, K.C Y MARTÍNEZ <http://www.monografias.com/trabajos21/direccion-por-objetivos/direccion-por-objetivos.shtml> . 04/07/2011)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

organización. Para entender los comportamientos de las personas se deben entender los supuestos tácitos, y esto se debe hacer desde una perspectiva histórica de la organización.” (Schein, 1988:30).

Para el autor de “*La Cultura empresarial y el Liderazgo*”, las manifestaciones externas no son cultura, las regularidades de conducta se pueden deber a las presunciones básicas más las contingencias del entorno y estas van modificando la cultura, por eso es dinámica. Pero estas manifestaciones externas, comportamientos, producciones... (Objetos) no son los fundamentos de esa cultura, son rasgos característicos, elementos diferenciales. Estas regularidades pueden ser un artefacto cultural, pero no una cultura. El autor propone que para entender las conductas hace falta indagar en cuales son las presunciones subyacentes que movilizan a las personas: por ejemplo la presunción de que el trabajo es lo más importante del ser humano, que quien más trabaja está más cerca del ideal del ser humano o de llegar a la perfección, según (Weber, 2001), en la “*Ética Protestante y el espíritu del capitalismo*”.

Mediante el análisis de la cultura de un grupo se trata de entender cuales son esas presunciones básicas. Otro ejemplo práctico que propone el autor americano, observado en Eroski, es la presunción de lo que es verdad o mentira en una organización. Según Schein “*la verdad se obtiene no tanto en la fuerza argumentativa o la rigurosidad del dato sino más bien en la eficacia del sistema de discusión y búsqueda de consenso del grupo.*” (Schein 1988:26).

Otro de los temas de fuerte influencia en Eroski que aporta la teoría de la cultura organizacional es el papel que juegan los líderes en las organizaciones como creadores y constructores de la cultura: “*tal vez lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación de la cultura.*” (Schein 1988:26). Algunas de los desarrollos teóricos que aporta el autor sobre las funciones de los líderes pueden verse reflejadas en algunas de las actuaciones de los líderes de Eroski sobre todo en tres de los tipos de liderazgo que aquí mostramos: el carismático, el tradicional y el cooperativo.

Eroski se incorpora a esta tendencia. En sus programas internos de formación, en sus declaraciones, en sus escritos. Habla más de cultura organizacional que de organización en cooperación, más aún identifica la acción y el ideario cooperativo con las premisas de la cultura organizacional. En 1989 Dacosta, el futuro sustituto de Antonio Cancelo como Director General de Eroski, elaboró el documento ya nombrado en esta tesis “*Algunas Reflexiones y propuestas de la Organización. Verano de 1989*”. Constan declaraba en sus primeras páginas: “*La reflexión sobre la organización interna de Eroski se ha hecho valiéndose de un recurso teórico de actualidad, como es el de la cultura organizativa. Ofrece el suficiente desarrollo conceptual y aspira a entender el fenómeno de la empresa desde una perspectiva integral.*” (Dacosta, 1987:2). La fuente inspiradora o “recurso teórico de actualidad” al que se refería, tenía grandes coincidencias con el método de análisis organizacional de Edgar Schein²¹⁰.

Dacosta describía en ese documento los rasgos fundamentales que a su entender formaban parte esencial de la cultura Eroski y proponía medidas de futuro impulsadas desde el Departamento Social que todavía dirigía. En la reprografía 55 se aprecia esa influencia inspiradora en del modelo organizacional en el tipo de empresa que se quiere ir construyendo. Aportamos el texto literal íntegro por su riqueza descriptiva:

²¹⁰ Autor del renombrado libro: *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica.*

Reprografía 55: La cultura organizacional de Shein, E. y su influencia en la "cultura Eroski"

El mirar las organizaciones a través de la cultura se ha convertido en un recurso de moda en los últimos años, entre los estudiosos del management. Y al efecto se ha desarrollado todo un modelo conceptual, que tiene su asiento en el contenido que la antropología atribuye a la cultura de los pueblos para explicar los fenómenos de conducta individual y -- grupal. A parte del efecto moda, es justo reconocer que el enfoque ha cuajado porque ofrece un marco reflexivo notablemente más integrado que o -- tros para entender porqué ocurren las cosas en las organizaciones empresariales y porqué otras futuras serán un éxito o un fracaso. Y será sin duda esta cualidad integradora y la visión global que ofrece de la realidad, lo que ha ayudado a que se generalice tan rápidamente como un instrumento de gestión en las empresas.

Siguiendo al autor más reconocido en este enfoque podría decirse que cultura es:

"un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas, o - desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus - problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de - percibir, pensar y sentir esos problemas" Edgar H. Schein.

Las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, condu -- cción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura, o de una parte de ella.

La cultura es, en gran medida, producto de los fundadores y de -- los líderes. De forma que puede comprenderse buena parte de ella a través de aquellos. Sin embargo, la cultura de una organización, una vez fraguada, deja de convertirse en un producto para ser una condición. Es decir, la cultura ya lo es de la organización, ya no les pertenece a sus fundadores, quienes pueden influir muy tenuemente sobre ella, y su transforma -- ción, incluso para ellos, será difícil.

Fuente: Algunas reflexiones y propuestas sobre la organización. Verano de 1989. Documento interno elaborado por (Dacosta, 1989:4)

El espíritu de este documento se dejó notar durante los años sucesivos en la elaboración de los discursos, en la planificación de las acciones de enculturación e inserción entre las nuevas incorporaciones en el Proyecto Social que se inició en 1993, en el enfoque sobre el liderazgo Eroski en los sistemas valoración denominados "Diagnóstico cultural" que se realizaron a partir de 2009).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4.2.3. Liderazgo burocrático / racional

El tercer tipo de dominación, según Weber, es el de “dominación legal o burocrática”: *“ la experiencia muestra que la administración burocrática pura, es decir, la administración que se rige por el expediente escrito y por una dirección unipersonal, es desde un punto de vista formal, la forma más racional de ejercer la dominación. Es la más racional en el aspecto de la precisión, de la estabilidad, de la disciplina, de la seguridad, es decir, que hace posible un elevado nivel de calculabilidad de sus resultados para la cabeza de la organización y para los administrados (...) desde un punto de vista técnico puede alcanzar el máximo grado de eficiencia en sus actuaciones.”* (Weber, 2004: 78).

La consolidación del liderazgo tradicional dio paso a un tipo de dominación basada más en los sistemas que en las personas, más en la administración y las reglas que en las órdenes directas. En los años noventa del siglo pasado, y coincidiendo con la salida de Eroski al exterior derivado de su periodo más expansivo, se iniciaban cambios sustanciales en las políticas de recursos humanos y de organización de las estructuras. Como vimos en el capítulo 4.1.1.3, en 1997 se producía un cambio estratégico en el que se reorientaba la manera de visionar y direccionar el Grupo Eroski. Se empezó a gestionar el GE desde un enfoque más empresarial, poniendo el foco en buscar la rentabilidad de cada negocio(todos los hipermercados o todos los supermercados juntos), en vez de hacerlo por sociedades, como se había venido realizando hasta la fecha (todos los negocios de ESC juntos: hipermercados, supermercados, viajes o Sociedad de supermercados supera o de hipermercados EISA). Para ellos se creó una única dirección por negocios: dirección de hipermercados, de supermercados, etc., al margen de la sociedad jurídica a la que perteneciera cada negocio. Esta manera de actuar permitió la unificación de las políticas empresariales: de operaciones, de Marketing, de Recursos Humanos, Financiera, etc.

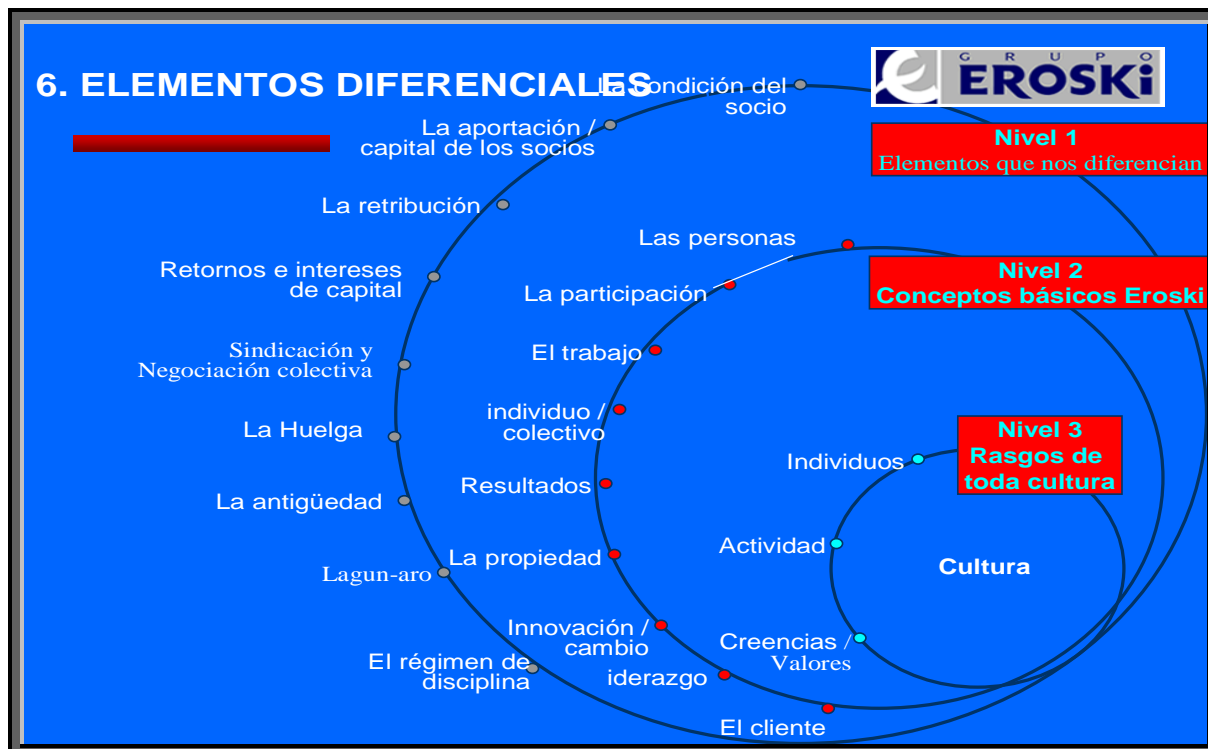
A partir de ese momento, y en relación al tema que nos ocupa, los perfiles de liderazgo, sus programas de socialización, sus estilos de mando eran los mismos para todos los negocios, estuvieran en una sociedad participada o en ESC. La dimensión que fue adquiriendo la organización y la rapidez con la que fue creciendo requería de un mayor número de mandos con perfiles más técnicos y especializados. Al mismo tiempo se les tenía que dotar de herramientas de gestión de equipos más sistematizadas y homologadas que les facilitaran su tarea de socialización: selección, inserción, formaciones, etc.

Fue la época en la que abundaron los manuales “para todo”: de manipulación de productos, de procesos de trabajo, de procesos de inserción, de metodologías de formación, etc.

Se optó por la centralización empresarial que conllevaba una centralización administrativa y la generación de herramientas y sistemas que facilitarían la autonomía, el autoaprendizaje y el autocontrol. Se redujeron los programas de socialización, desapareció la figura del responsable de la inserción y disminuyeron sensiblemente los programas de acogida, centrándose éstos sólo en un número reducido de mandos o representantes sociales. De esta época son los primeros programas de cultura empresarial para órganos sociales y responsables de personal en las que se pretendió generar una reflexión que les permitiera entender algunos de los rasgos y características de la semiosfera Eroski y poder servir de prescriptores sobre los demás.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Figura 22: Elementos diferenciales de la autodenominada cultura Eroski (2002)



Fuente: Presentación PPT de Documento Interno: “La cultura Eroski, Elementos diferenciales, 2002).

Dentro del esquema de pensamiento de Weber, el modelo de administración burocrática se refiere al nivel máximo de organización al que puede aspirar una institución: “*El principal factor de la superioridad de la administración burocrática es el papel de conocimiento especializado, que la técnica moderna y los métodos económicos de producción, de bienes han hecho imprescindible: en este sentido es indiferente si el sistema económico es capitalista o socialista.*”²¹¹ Weber, 2007:79). En Eroski esta fase administrativa burocrática acarrió un déficit en el ejercicio del liderazgo según muestran las conclusiones del Proyecto Social denominado “Plan para la Mejora de los Resultados Sociolaborales”, desarrollado en el 2003: “*llamamos RSL (resultados sociolaborales) a aquellas condiciones que llevan a incrementar en las personas su implicación personal y societaria, y, a causa de ello, su contribución profesional, y aportar más y mejor a los resultados colectivos.*” (Eroski, 2003, Informe Final de Resultados Sociolaborales). En este documento se concluía que el origen de unos resultados sociolaborales no satisfactorios se debía a las siguientes causas:

²¹¹ Hay que tener en cuenta que este texto está escrito por Weber en 1913 y la elección de la administración burocrática como mejor tipos de dominación sólo se entiende si se compara con los dos anteriores tipos, el carismático y el tradicional que el autor los asocia a épocas pretéritas.

Figura 23: Causas de los resultados sociolaborales negativos (2003)

The slide is titled "3.- Posibles causas de nuestra situación" and is part of a presentation for the "Grupo Eroski". It contains four bullet points in blue text. At the bottom, there is a footer with the text "Zamudio, 04/11/2003 - 05/11/2003", "Jornada Preparatoria PG2004", and a page number "16".

- Un Grupo como el nuestro, con varios Negocios y Áreas funcionales potentes exige estar más cerca del terreno si se quiere actuar como una sola empresa.
- Falta potencial al liderazgo de la dirección para infundir al colectivo el orgullo de pertenencia y la adhesión.
- Poco atención a los mandos en el adiestramiento para la socialización de sus equipos.
- Hemos trabajado poco por la integración de los nuevos miembros a la cultura organizativa.

Fuente: Documentación interna utilizada en la Presentación del PG.2003

- **Herramientas de semiotización del liderazgo burocrático / racional**

El Plan de Gestión del 2003 se reafirmaba en la idea de que en Eroski faltaba liderazgo: *"El papel del liderazgo y la línea de mando se ha revelado crítico en el diagnóstico. ...Por las razones que fuere, en el Grupo falta liderazgo..... Los directivos y mandos ejercen poco el papel de agentes socializadores de la cultura... Dirigidas con más tino, la contribución de las personas mejoraría notablemente."* (Plan de Gestión 2003). De las conclusiones del Plan se planteaba la necesidad de desarrollar y extender un Plan de reforzamiento del Liderazgo que se debía empezar a impartirse con el propio equipo directivo.

En el 2003 se trató de implantar un sistema que regulase la relación de los directivos con Eroski. Se redactó un documento denominado "El Estatuto del Directivo", cuya finalidad pretendía conseguir el compromiso de todos los directivos de GE para ser los impulsores y garantes con su ejemplo y su control, del sostenimiento de los principios y actuaciones que requieren implantar en el GE. Era una redacción muy genérica que bien podría ser asumida por cualquier tipo de empresa o corporación, de la que se echaba en falta definiciones relacionadas con el tipo de empresa de raíz cooperativa. Para su ejecución *"el Directivo del Grupo Eroski se comprometía a:*

- 1) *"Ser honesto, ajustando sus actuaciones a los principios de lealtad y buena fe hacia la organización, los colaboradores, los productos y terceras personas con los que se relaciona, dando prioridad a los intereses del Grupo evitando la influencia de intereses personales o familiares.*
- 2) *Ser responsable, cumpliendo las normas y criterios de carácter general que regulan la actividad de su competencia, así como las disposiciones de régimen general que le afectan. Asumiendo y velando por el cumplimiento y aplicación del proyecto de empresa, sus políticas, objetivos, criterios y normas. Y de manera específica, el directivo se compromete en asegurar y exigir la existencia de un clima de*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

respeto y confianza entre las personas y equipos que conforman la actuación empresarial del conjunto del Grupo.

- 3) *Ser transparente, facilitando información veraz, completa y puntual acerca de la marcha de las actividades así como la situación de su área de competencia.*
- 4) *Informar a la Dirección del conocimiento de cualquier hecho o actuación de naturaleza fraudulenta o ilegal, así como de situaciones o noticias que puedan tener influencia para el Grupo Eroski.*
- 5) *Ser auto exigente en el desempeño de sus competencias y ambicioso en la formulación y consecución de los objetivos, anticipándose a la necesidad de adquirir, actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una elevada profesionalidad.*
- 6) *A contribuir en el desarrollo profesional de sus colaboradores, delegando facultades, informándoles sobre la situación de la empresa, fomentando su participación, recogiendo sus iniciativas y formándoles en nuevos conocimientos y habilidades que enriquezcan su valía profesional.*
- 7) *Escuchar, atender y aceptar la opinión de sus colaboradores cuando evalúan el desempeño de su función, utilizando la autocrítica como medio para mejorar sus competencias.*
- 8) *Mantener la confidencialidad permanente en el ámbito interno como en sus relaciones con terceros de aquellos aspectos e informaciones que se desenvuelven en el marco de la actuación profesional.*
- 9) *Ser valedor y promotor de la misión, principios y valores de la organización hacia el exterior, así como de sus colaboradores, evitando con actitudes, comentarios o actuaciones, posiciones contrarias a la línea marcada por la Organización.*
- 10) *Observar una conducta profesional, recta e imparcial que sirva de referente y ejemplo tanto en el exterior de la empresa como en sus colaboradores y en el resto de la Organización. Y dado que la función directiva afecta a la imagen pública de la organización, el directivo deberá obtener autorización previa del Consejo de la Agrupación para la aceptación de cualquier ofrecimiento, cargo, designación o nombramiento que por su relevancia pública o social condicione su propia actuación o la del Grupo.”*
(Estatuto del Directivo, 2003: 7).

De las competencias que se le asignaban al directivo, el liderazgo, el compromiso con las personas, sólo una tenía alguna relación con el modelo socioempresarial cooperativo. Las competencias que se definieron en el Estatuto del directivo eran: la gestión del conocimiento, la gestión del equipo, la resolutivez, la identificación con el Grupo Eroski. Sólo en esta última se habla de identificación con Eroski, pero dentro de esta competencia, sólo la descripción de responsabilidad societaria hace alguna mención al tipo de empresa cooperativa:

- *“Orientación al cliente: identifica y resuelve los problemas de los clientes, tanto internos como externos, al igual que procura alcanzar las expectativas que estos tienen fijadas*
- *Responsabilidad social con el entorno: se siente identificado y actúa de forma correcta, siendo consciente que representa la imagen pública de la empresa*
- *Responsabilidad societaria: recoge y analiza la información disponible y toma las decisiones teniendo en cuenta los objetivos, prioridades riesgos y el factor tiempo.”*

(Op. Cit: 8).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La pretensión de que el documento fuera firmado por todos los directivos no superó el 60% de los firmantes. Los criterios generales para nombramiento, modificaciones y cese de los directivos fueron las cuestiones que provocaron mayor rechazo en algunos de los directivos al considerar que no garantizaban lo suficiente sus condiciones estructurales en el caso hipotético de que fuesen cesados.

Por otra parte en el campo de la formación directiva se inició un Programa de Liderazgo en GE Eroski, de forma generalizada que también empezó a implantarse por el nivel de los directivos. La primera medida que se puso en marcha fue la formación al Consejo de Dirección en habilidades que desarrollasen el liderazgo, mediante un programa de Equipos de Alto Rendimiento impartido por la consultora Newfield.

Entre los Planes de Acción del 2004, relacionados con la Atención a las Personas se aprobó la impartición de un Programa de Liderazgo al conjunto de los mandos del Grupo Eroski. Se formó a la totalidad de los miembros de los Comités de Gestión con el programa de Equipos de Alto Desempeño. Este programa se marcó como propósito *“intervenir en las dinámicas conversacionales del equipo directivo para disolver obstáculos e instalar prácticas distintas y más productivas que reforzaran el rol de liderazgo de nuestro cuerpo directivo.”* (Programa Interno de Liderazgo Conversacional).

El siguiente paso consistió en extender a todos los mandos de GE los contenidos y prácticas de actuación que definían el mismo estilo de liderazgo iniciado con los directivos. Se pretendía con ello la implantación de un estilo de mando corporativo, de una misma manera de entender el liderazgo. Se elaboró un programa específico de estilo de liderazgo que tomaba como referentes teóricos el Modelo de Liderazgo Transformacional (B.P. Hall, 1986 y Ayerbe, M, 1995), y las Competencias Conversacionales de los Equipos de Alto Rendimiento (Echevarria, 2001), completado con una jornada de reflexión en la que los asistentes trataban de buscar el *“trasfondo compartido”*²¹² sobre cómo ellos observaban de manera crítica y participaban en el entorno de su trabajo. Entre los temas más nombrados entre los asistentes se podemos encontrar:

- *“El exceso de cargas operativas de los mandos.*
- *La implantación de planes de mejora, nuevos sistemas de control asociadas exclusivamente a la reducción de costes y reestructuración de personal.*
- *El exceso de procesos de centralidad de los últimos años que han minado la sensación de autonomía.*
- *La escasa preparación de los mandos para abordar y transmitir cuestiones de orden cultural y de valores.*
- *La poca formación de los mandos para dirigir equipos.*
- *La sensación de calidad de vida inferior a otros sectores y empresas no acorde con nuestro liderazgo empresarial.*
- *El fuerte sentimiento de tensión y presión en el conjunto de toda la organización”.*

(Valoración del Programa de Liderazgo Conversacional, 2004: 3).

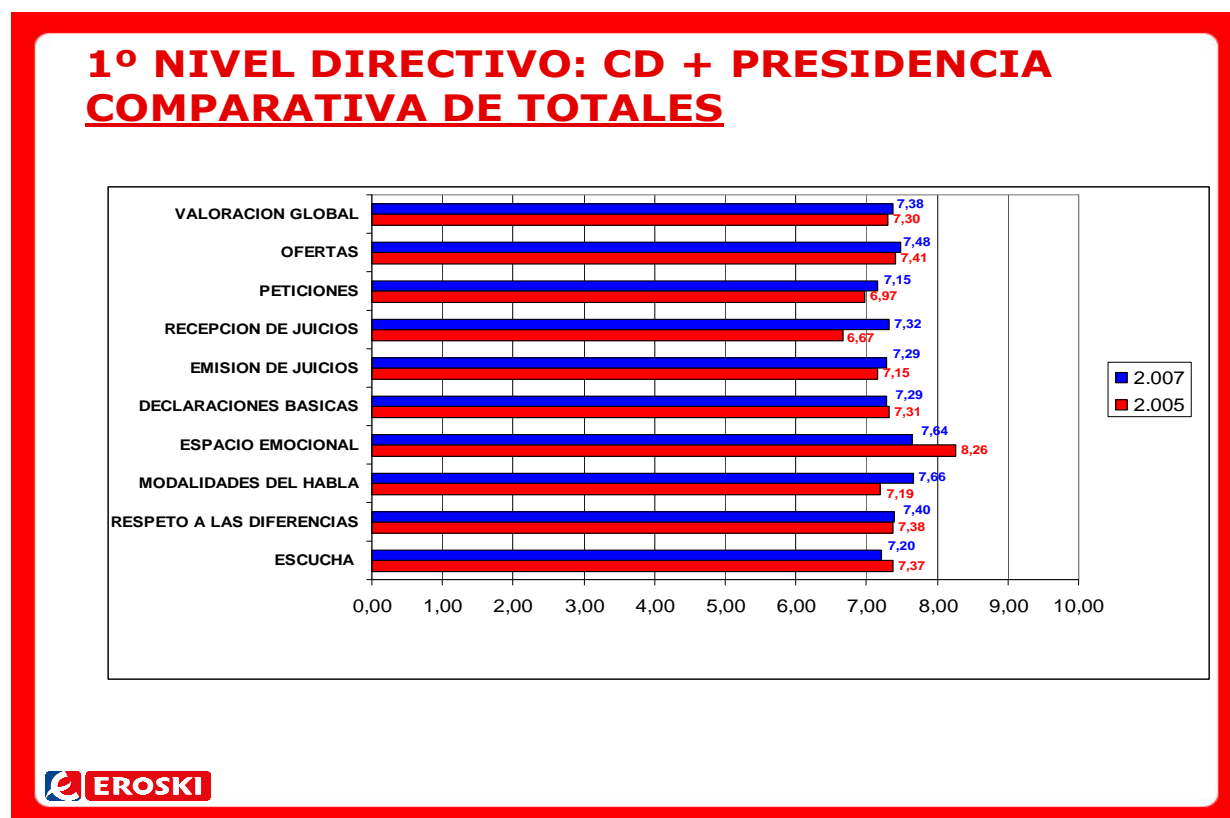
²¹² Jerga interna para denominar lo que en otros programas se denomina “hablar el mismo lenguaje”, “lenguaje compartido”, “compartir una visión”, etc.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Derivado de este programa de liderazgo se implantó una nueva herramienta de evaluación en la que los equipos valoraban a sus mandos. La herramienta se denominó “la 180º” y medía 10 competencias conversacionales o de relación de los mandos con sus colaboradores mediante un cuestionario que recogía 120 preguntas que describían comportamientos específicos del mando a la hora de relacionarse con sus colaboradores, con sus mandos y con otros compañeros del mismo nivel. Como por ejemplo: “mira atentamente al otro concentrándose en lo que dice.” (Pregunta 2 de la competencia Escucha. Cuestionario 180º)²¹³.

Apéndice 11: Cuestionario de 180º- 2004

Gráfico 20: Evolución de la Valoración 180º a directivos de 1º nivel (2005-2007)



Fuente: Documentación interna. Valoración 180º

A pesar de que en las reflexiones internas se concluyó que existía una falta de liderazgo, los equipos valoraron a sus mandos con un notable (7,38) sobre 10.

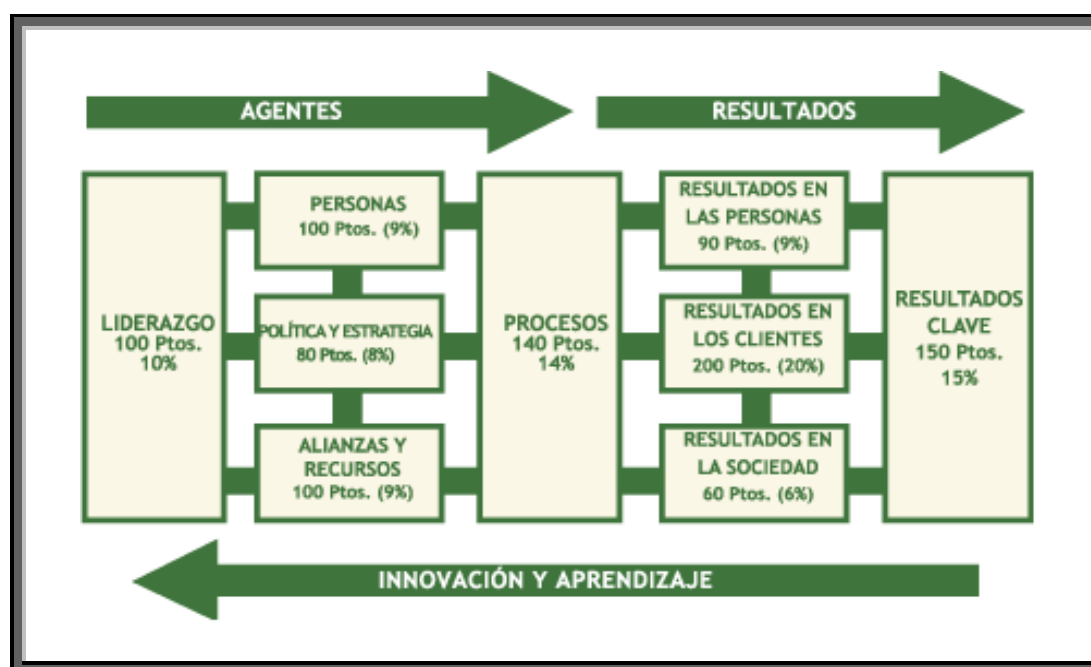
²¹³ El cuestionario 180º está desarrollado en base al Modelo Newfield de Competencias para la construcción de Equipos de Alto Rendimiento. Evalúa 9 áreas de competencia a nivel individual: Escucha, Respeto a las Diferencias, Modalidades del Habla, Espacio Emocional, Competencias Declarativas Básicas, Emisión de Juicios, Recepción de Juicios, Peticiones, Ofertas y Aprendizaje. Está diseñado para evaluar, en base a conductas observables, las competencias de otra persona (colaborador, mando o par). Puede ser usado como autovaloración de competencias y testarlo posteriormente con las valoraciones dadas por otros. El ICDG (Inventario de competencias directivas genéricas) está formado por 120 ítems de valoración. Cada uno de los ítems está definido de forma bipolar, en el polo de la izquierda se expresan los comportamientos positivos y en el de la derecha los negativos. Para entender el sentido de cada ítem es necesario leer los dos polos. La valoración de cada competencia se calcula sacando el promedio de los valores otorgados por el evaluador a los ítems que corresponden a dicha competencia.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Pero también algún socio (Informante 1) ha visto en este de liderazgo burocrático, un estilo exclusivamente empresarial, que no ha sido capaz de cambiar viejos estilos de liderar a pesar de los programas de formación recibidos: *“Aquí se ha invertido, en el estilo de liderar y en el liderazgo empresarial, creo que con poco éxito. Voy a dar dos razones, una porque la gente, teóricamente está de acuerdo con lo que se le dice en las formaciones, pero después tiende a comportarse como lo ha hecho toda su vida, es su estilo de supervivencia. Y es raro, raro el cambio que uno pueda introducir en su estilo de dirección por mucha formación que se le dé. Y la otra razón, es porque en esta casa (Eroski), y ahora estoy diciendo una cosa más gorda, es una apreciación personal eh, independientemente y aunque teóricamente se diga que el liderazgo tiene que ser participativo y todas esas cosas, luego los modelos de liderazgo que se imponen son: que si el gato irisado, que si el lobo, que si el guerrero etc.”*²¹⁴. (G2, 2008:14).

En esta periodo de liderazgo burocrático se iniciaba la implantación de un Modelo de Gestión que provenía de la corporación Mondragón y que prácticamente era una adaptación del modelo EFQM²¹⁵

Figura 24: Esquema de gestión de la calidad EFQM



Fuente: Modelo EFQM en www.efqm.es (2013)

²¹⁴ Se refiere el informante a una presentación que se hizo en uno de los Planes de Gestión en los hipermercados EISA sobre el papel del liderazgo en Eroski y se tomó la denominación del “Líder lobo” como metáfora que asocia a esta figura a comportamientos como: agresividad, aprovechamiento de las oportunidades, supervivencia, etc. El nombre de gato irisado lo utiliza el informante de manera irónica. Y el del guerrero se refiere al conocido libro entre el mundo del Management “El arte de la guerra” (SunTzu, 1994) que en un tiempo fue libro de cabecera de algunos de los directivos de Eroski.

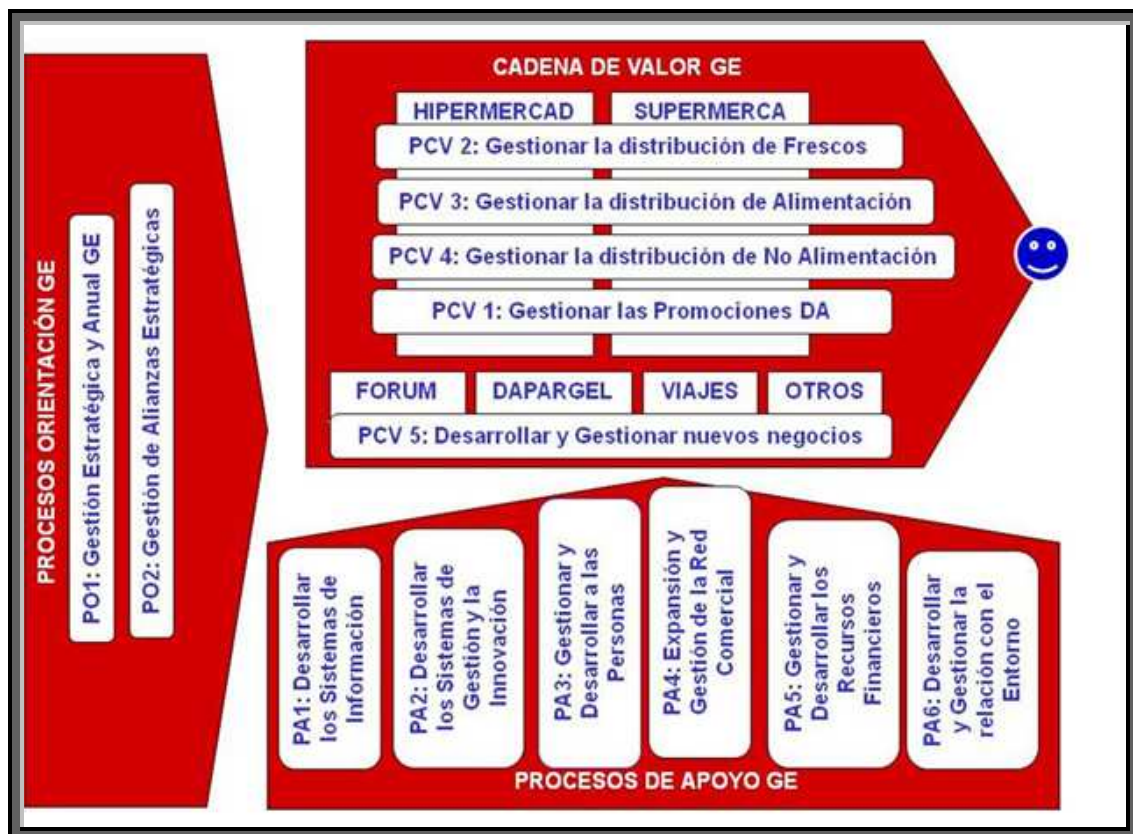
²¹⁵ El acrónimo corresponde a las siglas European, Foundation, of Quality Model, Modelo de calidad formulado por La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad que valora y define los procesos de mejora continua en aquellas empresas públicas o privadas que se atienen a este sistema de auditoría. Es un referente en Europa y emite unos premios europeos de la calidad que son referencia de empresarial de buena gestión para otras empresas.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

En el 2002 a la Plataforma de Productos Frescos de Amorebieta se le concedió la Q de Plata de EFQM por Euskalit, fundación que vela por la calidad, dependiente del Gobierno Vasco. Durante 6 años más se extendió este sistema de gestión de la calidad en todos los departamentos y negocios de Grupo Eroski, hasta que Mondragón creó un nuevo Modelo de Gestión al que se adhirió Eroski. El sistema fue valorado por la mayor parte de los agentes que participaron en su cumplimentación como una carga administrativa en la que se utilizaba demasiado tiempo para el diagnóstico, y los resultados posteriores de mejora se consideraban como menores.

Fue contemporáneo a las iniciativas de formación de líderes, la creación de un modelo empresarial más sistémico y basado en la gestión de los procesos. En 2006 se diseñó el mapa de los procesos de la empresa orientados a la actividad. Se definieron qué procesos eran clave en la cadena de valor y aquellos otros que actuaban de soporte. El resultado fue una organización compleja, con pretensión de actuar de manera interdependiente y transversalizada.

Figura 25: Mapa de procesos de Eroski (2007)



Fuente: Mapa de procesos de Eroski 2007

Los intentos de implantación de este modelo de gestión chocaron con prácticas anteriores más verticalizadas y jerarquizadas. La implantación de este nuevo modelo provocaba fuertes tensiones interdepartamentales. Se hablaba de cambio cultural, de nuevas maneras de gestionar, de relacionarse, de liderar, pero el modelo basado en el departamentalismo permanecía.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Respecto al campo de la formación, Eroski, seguía las tendencias de la gestión de los recursos humanos y del Management convencional de la época. Los contenidos de los programas tenían como finalidad dotar de herramientas y habilidades para la gestión de los equipos, independientemente del modelo “cultural” y social que se pretendía implantar. El profesorado era personal mayoritariamente externo, perteneciente a consultoras de renombre y ajenos al modelo cooperativo.

Tabla 30: Programa de formación para potenciales directivos (2006)

CONTENIDO	Nº HORAS – Nº DÍAS
Presentación: La responsabilidad Directiva en EROSKI	1 hora (EROSKI)
La función directiva	14 horas – 2 días
Los 4 Roles del Liderazgo	20 horas – 3 días
Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas	24 horas – 3 días
Las 4 Disciplinas de la Ejecución	14 horas – 2 días
Técnicas de Negociación	14 horas – 2 días
Gestión de Conflictos	12 horas – 2 días
Finanzas, costes y proyectos de inversión.	24 horas – 3 días
La elaboración y el seguimiento del presupuesto anual	8 horas – 1 día
Interpretación y análisis de estados financieros	8 horas – 1 día
Gestión del cambio en la empresa	14 horas – 2 días
Cierre: La responsabilidad Directiva en EROSKI	2 horas (EROSKI)

Fuente: Documentación interna. Programa de directivos de Eroski 2006

Se intentaron retomar los programas de inserción cultural, tratando de integrar a todos los negocios y sensibilidades culturales de GE mediante el método de Procesos. De esta época era el PIC (Programa de Integración Cultural) para todos los socios, que trataba de conseguir un compromiso final de los nuevos incorporados con la empresa que les iba a contratar. El programa como otras iniciativas, fue aprobado teóricamente por los órganos directivos, pero fueron apareciendo reticencias y dificultades de implantación entre los agentes que debían desarrollarlo. El argumento principal que se esgrimía era que la actividad cotidiana en la tienda les impedía destinar tiempo y personas a dicha labor.

Figura 26: Programa de Integración cultural (2006)



Fuente: Elaboración interna, 2006

De esta época era también el programa SoMMos de integración de mandos, Durante una semana se reunía a un grupo de 20 mandos gestores de diferentes empresas del GE con la pretensión de que conocieran, debatieran y entendieran las características y rasgos que conformaban el modelo socioempresarial de Eroski. El intento se mantuvo durante dos años. A pesar de las buenas valoraciones de los asistentes, los costes del programa, la duración del mismo y la lejanía de los equipos directivos de este programa, influyeron a que se fuera dejando morir.

Figura 27: Programa SoMMos para la inserción de mandos (2006)



Fuente: Documentación interna. Programa SoMMos (2006)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Paralelo a estas iniciativas con los mandos se iniciaba en 2004 actuaciones y programas que pretendían impulsar la participación entre los equipos. Esto se materializó primero con un proyecto denominado Paret. En forma de experiencia piloto, en un principio, y comandado por monitores internos implantaban en los centros, procesos internos de participación: *“PARET es un programa que busca cambiar las formas de trabajo y organización, a través de la participación efectiva de las personas en su puesto de trabajo.”* (Definición de Paret Documento interno de notoriedad.)

El proyecto tenía dificultades para extenderse en el conjunto de la organización. Era guiado exclusivamente por los monitores de los Servicios centrales, con apenas participación de los mandos regionales coordinadores de zonas, que una vez que los monitores se marchaban de los centros, las prácticas participativas se paralizaban y eran sustituidas por los hábitos de gestión del pasado.

A diciembre de 2006 PARET se había implantado en una treintena de centros.

Tabla 31: Implantación de Paret (2006)

Centro	Nº
EROSKI/City	2
EROSKI/Center	21
EROSKI/10000	4
EROSKI/6000	2
Total	29

Sociedad	Nº
EROSKI S.COOP	21
EROSMER	2
CENCO	6
Total	29

Fuente: Informe interno sobre la notoriedad de Paret (2006)

Paret no se abandonó. Derivaría en un proyecto más amplio e integrado en las dinámicas cotidianas de la gestión comercial de GE. Este proyecto se ha empezado a implantar en el Plan Estratégico 2009 -2012, con el nombre *“Tienda Franquiciada”* que ya describimos cuando tratamos el capítulo 4.1.1.5. y que tenía como objetivo principal, promover la autogestión y la toma de decisiones en las propias tiendas sobre aquellas cuestiones relacionadas con sus clientes directos.

En el 2003 también se dieron los primeros pasos para la modificación del modelo de valoración de las personas y su sistema de retribución, como hicimos mención en el capítulo 4.2.1.3. Los diagnósticos internos afirmaban que el sistema tradicional aplicado desde el origen de la cooperativa, y de clara tendencia igualitarista, se agotaba. Generaba grados de insatisfacción en el conjunto del colectivo. El indicador de retribución era el peor valorado en las sucesivas encuestas de clima que se realizaban anualmente.

La propuesta de modificación se fundamentaba en los siguientes principios: Equidad Interna, Solidaridad retributiva, Competitividad Externa, Contribución adicional y Flexibilidad. Estos dos últimos principios son

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

los más novedosos, coherentes en su definición con el diagnóstico de Resultados Sociolaborales, pero también eran los más polémicos porque rompían con la tradicional aplicación de “*la misma retribución a igual puesto*”. El modelo se comunicaba en los diferentes estamentos de la cooperativa, reuniones de centro, órganos societarios, línea de mandos y se aprobaba en la Asamblea del 2006. Los cambios más sustanciales se referían a la simplificación de la denominación y aplicación de las bandas retributivas mediante la agrupación de ocupaciones en puestos tipo y la incorporación de un diferencial retributivo en puestos de igual salario por la contribución diferencial que realiza cada trabajador. Este punto fue el más polémico y generó en los dos años siguientes a su aprobación 2007 y 2008 encendidas protestas en las Juntas Preparatorias de los socios trabajadores (Cap. 4.1.2.4 y 4.2.1.3).

Durante los siete primeros años del actual siglo XXI se produjo un fuerte impulso desde las administraciones públicas en la sensibilización primero, y normativización después, de medidas a favor de la igualdad de género y la mejora de la conciliación entre la vida personal y laboral. Eroski en 2006 creaba el Plan Pimher (Plan de Igualdad entre mujeres y Hombres de Eroski) fruto de la reflexión de un Observatorio por la Igualdad constituido con la intención de desarrollar iniciativas en la empresa que redujeran la posible desigualdad entre sexos.

Figura 28: Plan de Igualdad en Eroski (2006)



Fuente: 1º Documento Interno del Observatorio. 2006

El observatorio estaba impulsado y dirigido desde el Área Social. Se consiguió el Reconocimiento administrativo del Instituto Vasco de la Mujer (Emakunde) en 2006 como “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”, según el Decreto Foral 424/94 de 8 de noviembre. Se definieron cuatro campos de actuación: la información, la formación, el impacto ergonómico de los puestos por sexo y la discriminación en la ocupación de puestos

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

La notoriedad de las iniciativas del Observatorio fue más apreciada en el exterior de la cooperativa que dentro. Las medidas y cambios que se implantaban eran, más fruto de la evolución natural de la empresa y del propio entorno, que de la presión o la mayor implicación de los agentes internos. El Plan era escasamente conocido por los socios. Los incrementos de mandos mujeres no eran espectaculares, tampoco eran demandados por los socios de manera mayoritaria. Pasado un tiempo, en 2010 el Observatorio ya no se reunía y la Administración retiró el Reconocimiento.

Respecto a las medidas de conciliación 2004 se aprobaron una serie de medidas puntuales o específicas como fueron la plena equiparación entre parejas de derecho y hecho, pero en la organización no existía un Plan Integral de Conciliación, del mismo modo que tampoco existía una demanda colectiva interna para equiparar las condiciones de conciliación de Eroski con otras empresas líderes del entorno o del sector. Aunque si se manifestaban quejas públicas, a título personal, sobre condiciones de trabajo no conciliables con la vida familiar en foros como el turno de preguntas de las Juntas Preparatorias. Markaide, Director General en ese periodo, opinaba que la conciliación era de difícil aplicación universal a todas las personas de la empresa: *“A mí la idea de la conciliación laboral, familiar es una idea que comparto, racionalmente. Emocionalmente no la vivo, no convivo con ella. Creo que sí, para el común de la gente hay que encontrar el equilibrio personal entre la vida laboral, y la vida familiar. Pero para puestos de responsabilidad e me parece más difícil, pero creo que hay que equilibrar las cosas, en el sentido de que lo colectivo siempre es más que lo particular (...).”* (Hernando, 2009: 21).

La bonanza económica y la extensión del gobierno de las autonomías generaban una ola de promoción de lo autóctono y con ello el impulso de las lenguas locales. Personas de Eroski y del ámbito Mondragón han tenido sensibilidad por ampliar el uso del euskera en la empresa. Los mayores avances se lograron en los primeros años elaborando herramientas de diagnóstico y sistematización de procesos sin incrementar apenas el uso o la práctica real. De cara al cliente, Eroski ha tratado de mantener una posición de liderazgo en lo que se refiere a la presencia del idioma autóctono en los puntos de venta, en las comunicaciones promocionales, en las etiquetas de sus productos, en su aparición en los medios de comunicación, etc. Ha sido premiado en diversas ocasiones por el uso de la información del euskera en los soportes de comunicación y etiquetaje de producto. En cuestión de recursos y soluciones para el fomento y uso del euskera a nivel interno, Eroski, como otras empresas del sector, no ha logrado grandes avances.

Eroski ha elegido la vía comunicativa. Ha mantenido una posición reactiva ante las reclamaciones de sus clientes por la falta de conocimiento entre sus trabajadores o por los errores de traducción, mientras trataba de incrementar su presencia mediante el bilingüismo en los soportes de comunicación comercial y los apoyos a las organizaciones del fomento del Euskera: *“Abordamos un plan de euskaldunización como un objetivo empresarial pretendidamente separado del elevado número de elementos susceptibles de ligarse a sensibilidades, percepciones y afiliaciones sociales. A la hora de abordar esta política y sus derivaciones, huimos del lenguaje de los derechos / obligaciones y del de los afectos / desafectos.”* (POLÍTICA DE EUSKERA EN EROSKI S. COOP- 2003-2004: 8).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

4.4.2.4. Liderazgo cooperativo

Las diferentes experiencias del liderazgo en Eroski han respondido a las necesidades que se exigían en cada momento. La característica común a todos ellos, es que prácticamente, han sido las mismas personas las que han coincidido y ejercido en los tres tipos de liderazgo e impulsando prácticas y comportamientos de tipo carismático, tradicional, o burocrático.

Los diferentes proyectos sociales y reflexiones internas han terminado hablando de la debilidad del liderazgo de Eroski. Pero en las encuestas y valoraciones de los equipos a sus mandos los líderes superan las cifra de 7 sobre 10. Tanto Dacosta como Markaide, dos de los tres líderes clave, siguen insistiendo en la escasa preparación de nuestros mandos para ejercer el liderazgo y la necesidad de adaptarse a la nueva realidad. Markaide, en su entrevista, después de afirmar que la preparación de los líderes de Eroski era escasa, abogaba por un líder con autonomía que creyese en el proyecto, lo transmitiese y comunicase desde la convicción. Líderes que no fueran simples transmisores de las órdenes de la Dirección, que tuviesen criterio propio e iniciativa: *“Tenemos muchas carencias en la profesionalidad del líder, en la profesionalidad del mando, en la capacidad de liderazgo del mando. Creo que se emplea bien la palabra de liderazgo del mando. El mando no es un observador de las cosas y alguien que, bueno, adopta la postura que le dice su mando respectivo. A la hora de comunicarse con sus colaboradores, tiene que hacer ese papel de líder. Los mensajes que le llegan, antes de trasmitirlos tiene que validarlos, tiene que decir, si son estos, son buenos y si no los tiene que debatir hacia arriba antes de empezar a debatirlos hacia abajo. Tiene que llevar ese papel de liderazgo. No puede ser el torero. Ahora toca comunicar. Bueno pues yo me limito a trasmitir. Es decir la actitud acrítica, la actitud de yo soy sólo ejecutor, lo que tengo que conseguir es que la gente vote que sí, ese no es el papel del líder que sea bueno ni para su equipo ni para la organización.”* (Hernando, 2009: 225).

Dacosta cree ver un cambio importante en el entorno de los colaboradores o lo que Weber denominaba los “sometidos o seguidores”, de manera que el nuevo tipo de liderazgo requiere menos carisma, menos ideología y más capacidad argumentativa: *“Creo que el desafío del liderazgo está mucho más centrado en que hay que gestionar gente que es más competente, gente que trabaja menos con fe y más con convencimiento, trabaja menos con vinculación, adhesiones, y más con convencimiento (,,,)”* (Hernando, 2009:152).

El liderazgo que propone Dacosta es un liderazgo que él denomina “fuerte”, exigente, con habilidades y arte, pero a la vez con capacidades para enfrentarse a la realidad. Para Dacosta el liderazgo sigue siendo la llave del éxito de las organizaciones: *“Liderazgo fuerte quiere decir: competente, comprometido, exigente, respetuoso,... todo menos autoritario. Ni siquiera “carismático”. Creo poco en la virtud de los liderazgos carismáticos para una cooperativa. Dirigir en una cooperativa es un noble oficio; como hacer pan: entraña sabiduría, exigencia, fatiga, pasión, cuidado y tiene poco que ver con la inspiración; es artesanía. En las reuniones de directivos llevo tiempo insistiendo en que el ejercicio de un liderazgo potente es la fuerza motriz que determina la velocidad y potencia de la empresa cooperativa. La fuerza motriz de otras empresas reside en el ardor del patrón, en la presión de los accionistas, en la cotización bursátil,... En la cooperativa la fuerza motriz (poderosa o vacilante) la pone el liderazgo de sus mandos. Esta es una firme convicción; por observación empírica. Sólo diré que la mayoría de las historias de éxito o*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

fracaso cooperativo que yo conozco las explica el ejercicio del liderazgo. Incluso en nuestro propio Grupo, con similares condiciones materiales, con idénticas política sociolaborales, hay equipos entusiasmados y experiencias de desilusión.” (Informe de la Presidencia a la conferencia anual de Socios, 2007:7).

Para pedagogizar esta definición, Dacosta, explica su propuesta de liderazgo con una metáfora deportiva en la que identifica el nuevo “espíritu de Eroski”, la nueva manera de liderar los equipos, aplicando la fórmula de mezclar dos disciplinas tan dispares como el Tenis (tesón, sacrificio personal, habilidad individualidad) con el Rugby (fortaleza, trabajo en equipo, camaradería).

Figura 29: El nuevo espíritu de Eroski (2007)



Fuente: Documentación Interna. (Informe de la Presidencia a Socios, 2007)

Markaide ratifica la propuesta de un liderazgo fuerte y exigente, diferenciado de otros modelos de liderazgos no cooperativos, según su opinión, un liderazgo que tenga en cuenta a las personas: “(...) una cooperativa debe tener unas características de liderazgo distintas del que es el líder en una empresa no cooperativa. El liderazgo en una cooperativa, conlleva a un tipo de consideración a los colaboradores y a los compañeros diferente, de si estás en una S.A., donde los colaboradores, pues, no son socios. No son muy diferentes en la práctica, pero deontológicamente sí. En un liderazgo cooperativo eso, (consideración a los colaboradores), te tiene que salir necesariamente. En una sociedad no cooperativa te puede salir. Es condición de mejora pero no es imprescindible. En una cooperativa es una condición imprescindible. Y en cada nivel hace falta un mínimo que no es necesariamente el mismo... En un equipo de 30 personas en un supermercado hace falta liderazgo y tiene que ser liderazgo cooperativo. También tiene que tener esa forma de ver las relaciones interpersonales. También es necesario que tenga ese mínimo. Si no lo tiene no vale. En una tienda que no sea cooperativa puede tenerlas pero puede no tenerlas y no pasa nada. En la nuestra hay que tener necesariamente, esas características de liderazgo cooperativo”. (Hernando, 2009: 225)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Para el que es actual Presidente de GE, Markaide, como Dacosta y Cancelo en su momento, cree que el liderazgo debe estar extendido en la organización entre todos los niveles de mando, pero su ejercicio, así como el sentimiento cooperativo, se manifiesta en diferentes grados. No todos los socios de una cooperativa, según Markaide, tienen el mismo grado de implicación, ni a todos los mandos se les puede exigir la misma entrega y responsabilidad en el impulso del cooperativismo: *“Vamos, no creo que el liderazgo cooperativo deba estar concentrado en pocas personas, creo que es malo. Pero creo que no es igual de exigente e igual de amplio en un nivel que en el otro. Vamos, porque si no sería, además, muy difícil de alcanzar ese papel en los mandos de grupos pequeños. Se pondría el listón demasiado arriba y creo que no es natural (...). Creo que con lo del liderazgo también hacen falta grados. Vamos, hay un mínimo para cada grado. Quiero decir, para el liderazgo en la cúpula de la cooperativa tiene que haber un liderazgo de los que marquen unos caminos o direcciones y descarten otros. Y pues bueno, ese liderazgo que se debe a un director, que si no lo tiene, no ejerce bien su papel de director. No son el mismo grado que las características cooperativas del director general de esa cooperativa. Porque ahí hay grados. Los ámbitos de liderazgo cooperativo también se van ensanchando a medida que vas subiendo en la organización.”* (Hernando, 2009: 224).

- **Proceso de construcción del líder Eroski**

Tras las conclusiones de la reflexión sobre como “Mejorar los Resultados Sociolaborales” (2003), en el periodo anterior, los programas de socialización que se desencadenaron en torno al liderazgo hicieron hincapié, fundamentalmente, en la preparación y adiestramiento de los mandos en el uso de herramientas y desarrollo de habilidades para la gestión de los equipos. Como vimos al describir las competencias en el Estatuto del Directivo, apenas había referencias al desarrollo de habilidades y de prácticas relacionadas con la identidad cooperativa.

La puesta en marcha del Proyecto de Cooperativización que vimos en el capítulo 4.1.2.4 por el que las sociedades participadas de hipermercados y alguna de supermercados se convertían en cooperativas mixtas puso de manifiesto el desconocimiento o alejamiento de los trabajadores del modelo socioempresarial cooperativo de Eroski, tanto entre los socios de Eroski S. Coop., como entre los trabajadores de las sociedades participadas. E igualmente se observó que este desconocimiento también se producía en el colectivo de mandos y líderes. Dacosta realizaba una comparación entre los mandos de antaño (de la época del liderazgo tradicional y el carismático) y los mandos de este último periodo. Sin entrar en valoraciones morales, echaba en falta un poco de ideología de la de antaño en los mandos actuales, técnicamente mejor preparados: *“Persiste creo o debía de persistir a los tiempos actuales una identificación ideológica con los valores de la cooperativa, que quizá no hemos cultivado tanto, si hubiera que hacer una separación, una comparación entre lo que pedíamos entonces y lo que pedimos ahora, creo que hoy pedimos más conocimientos y capacidad de desarrollo profesional, de decir hasta dónde puede llegar esta persona, observamos si sus conocimientos de tipo académico o de tipo intelectual son relevantes. Pensamos que deben de serlo y deben de pesar seguramente lo que pesa. Quizá, yo añadiría a eso, también, el buscar una identificación con ese perfil más, ideológico. Entonces lo de personalidad pues eso. Energía, pues energía de gente que es capaz de impulsar la organización.”* (Hernando, 2009: 111).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN


La carencia ideológica que diagnosticaba Dacosta, junto al desconocimiento de contenidos cooperativos que se detectaban durante el proceso de debate del Proyecto de Cooperativización, coinciden en el tiempo con el diseño de un programa formativo sobre cooperativismo que se empezó a impartir entre los directivos y órganos societarios de las cooperativas que se denominaba “*Sentido de la Experiencia*”²¹⁶. En 2008 se iniciaba, con el apoyo de Otalora²¹⁷, el programa de Educación Cooperativa, basado en un Plan de impulso del “Sentido de la Experiencia”. En el programa se definía el término de educación cooperativa de la siguiente forma: “*Entendemos la educación cooperativa como un proceso de aprendizaje individual y colectivo orientado al desarrollo de una persona con comportamientos cooperativos en un colectivo con valores cooperativos compartidos.*” (DOCUMENTOS DE LANKI. MODELO DE EDUCACIÓN COOPERATIVA. Abril 2007).

El programa, en Eroski se impartió a todos los directivos y gestores en dos jornadas de reflexión. Estas jornadas servían para integrar los contenidos sobre educación y cultura cooperativa con las estrategias internas de gestión y organización de personas de la empresa. El programa tenía por finalidad, reflexionar conjuntamente sobre el modelo de cultura que se requería para Eroski, debatir internamente sobre el ideario cooperativo y definir el papel de los líderes en la implantación de esa cultura.

Figura 30: Objetivos del programa de Educación Cooperativa

Programa de Educación Cooperativa
Objetivos del programa.

- **Promover el sentido de pertenencia a una cultura cooperativa; reforzar la identidad de directivo cooperativo.**
- **Reflexionar sobre la responsabilidad del directivo en el fortalecimiento de la cultura cooperativa.**
- **Poner en valor el modelo cooperativo en sus aspectos diferenciales con otros modelos de empresa, desde la perspectiva del directivo cooperativo.**
- **Provocar la formulación de preguntas clave (preguntas-guía vs respuestas cerradas) e iniciar el proceso de búsqueda de respuestas.**



Fuente: Documentación Interna. Programa de Educación Cooperativa (2008)

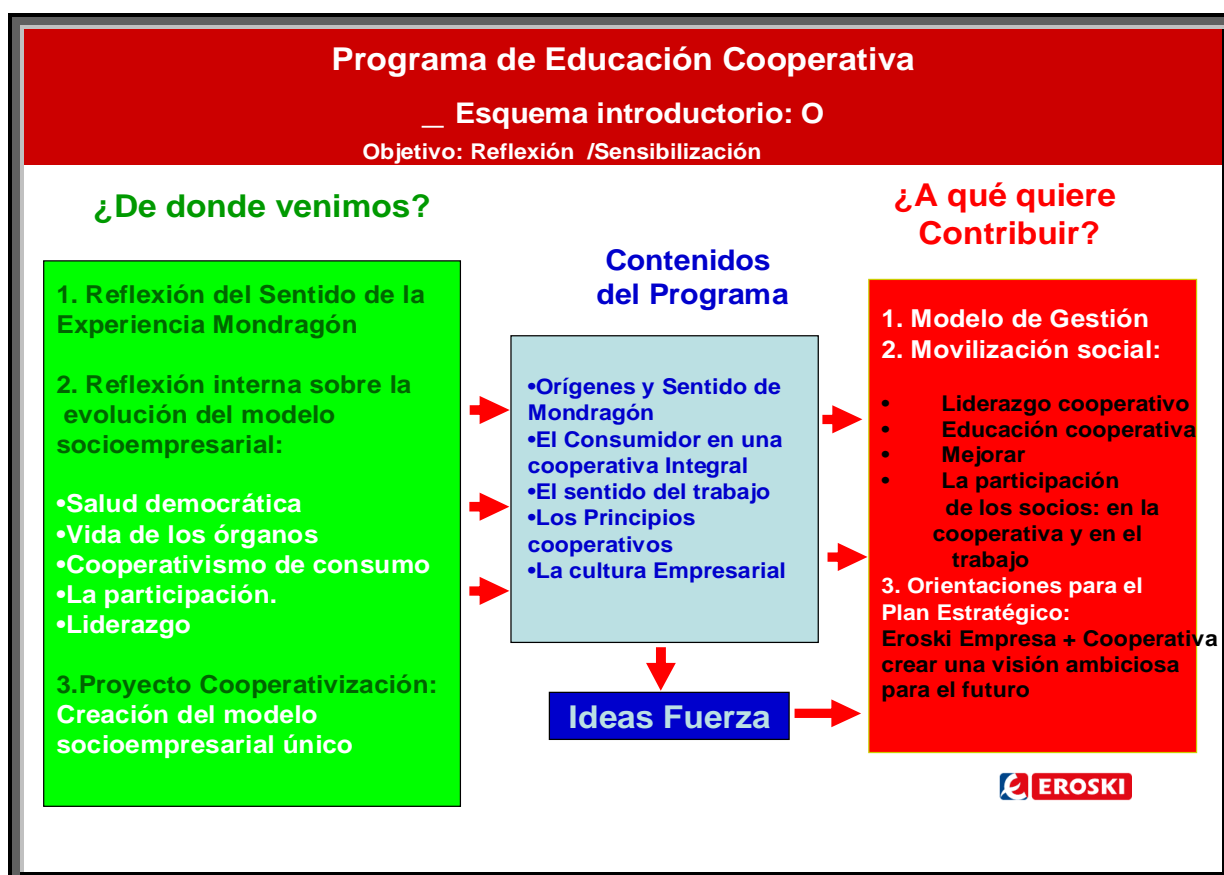
²¹⁶ El “sentido de la experiencia” hace referencia a la importancia que Arizmendi otorgaba a la práctica y la acción por encima de la teoría: “(...) Incluso hemos hablado de montar un grupo de trabajo para tratar de modelar la empresa ideal. Nos hemos dado cuenta de que la teoría es necesaria, si, pero no suficiente: se hace camino al andar.” (Azurmendi, 1992:495).

²¹⁷ Otalora es el centro de formación que da servicio y asistencia a las cooperativas agrupadas en la corporación Mondragón.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Pretendía según los ponentes del curso “*ser algo más que un curso de formación*”. El programa partía de una reflexión sobre el pasado de la Experiencia Mondragón y los pasos dados por Eroski hasta llegar al Proyecto de Cooperativización. Se exponían a continuación unos contenidos actualizados sobre el ideario cooperativo actualizado: el sentido de la experiencia de Mondragón, la evolución del consumerismo integral en Eroski, el sentido del Trabajo, los principios cooperativos y la cultura organizacional. Como tercera reflexión se proponía un debate que proyectara las dos reflexiones hacia el futuro de Eroski en tres campos: El tipo de Modelo de gestión al que se aspiraba, la movilización social interna que enriqueciera la participación de los órganos y las orientaciones estratégicas de futuro.

Figura 31: Vinculación del programa Educación Cooperativa con la estrategia de Eroski 2008-2012)



Fuente: Programa de Educación cooperativa. Documento Interno. 2008

Una de las ideas fuerza del programa consistió en acuñar el concepto de cultura de empresa o cultura Eroski. Se retoma el enfoque sobre cultura organizacional de Shein (1997) y su discípula Carolyne Taylor (2006). Esta autora afirma la existencia de tres tipos de cultura en las organizaciones, a las que les asigna unos comportamientos determinados: la cultura constructiva, la cultura pasivo defensiva y la cultura agresiva.

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Tabla 32: Modelo de cultura organizacional

CULTURA CONSTRUCTIVA	CULTURA PASIVO/DEFENSIVA	CULTURA PASIVO/AGRESIVA
1. Cultura humanística	5. Cultura de la aprobación	9. Cultura de la oposición
2. Cultura de equipo	6. Cultura convencional	10. Cultura de poder
3. Cultura de logro	7. Cultura dependiente	11. Cultura competitiva
4. Cultura de superación personal	8. Cultura de la evitación	12. Cultura perfeccionista

Fuente: Elaboración propia basada en Cook &Lafferty. Organizational Culture Inventory (1983)

Tras las formaciones, en el 2009 se realizó un diagnóstico de cultura y liderazgo en Eroski mediante un cuestionario elaborado por los ponentes del programa y profesores de MU (Mondragón Universitatea). El cuestionario trataba de medir la percepción que tienen los encuestados sobre el tipo de cultura que observan en Eroski. El cuestionario recogía la percepción de los encuestados y el ideal al que aspiraban. El modelo ideal que propone Taylor es el constructivo. En el primer diagnóstico los resultados de Eroski fueron los siguientes:

Tabla 33: Rasgos Generales de la Cultura Eroski (2009)

	Actual	Futura	Gap
Cliente	4,7	5,2	0,4
Logro	3,9	5,3	1,4
Innovación	3,7	5,3	1,7
Equipo	3,8	5,4	1,6
Persona	3,5	5,4	1,9
Burocrática	3,9	3,3	-0,5
Dependiente	3,7	2,7	-0,9
Evitación	2,8	2,1	-0,7
Competitiva	2,5	1,8	-0,6
Jerárquica	3,2	2,6	-0,6
Oposición	2,9	2,1	-0,8

Fuente: Documentación Interna Diagnóstico de cultura (2009).

En las valoraciones destacaban las dimensiones de tipo constructivo: orientación al cliente, orientación al logro, pero también los mayores gaps entre la cultura actual y la deseada se producían en las dimensiones de tipo constructivo: la orientación a la innovación, al equipo y al individuo. El cuestionario se repitió en 2011, con datos similares a los actuales²¹⁸.

²¹⁸ Para comparar Diagnósticos acceder a los apéndices:

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

Todos los mandos de Eroski, desde directivos a Jefes de tienda, han participado en el programa de Educación cooperativa y una de las conclusiones principales a las que se ha llegado ha sido la siguiente: la necesidad que tienen las cooperativas y en concreto Eroski de definir e impulsar un tipo de líder acorde al modelo socioempresarial que se está construyendo, esto es, un líder de rasgos más cooperativos: *“Trabajaremos en la configuración de un liderazgo propio que sea capaz de integrar la condición de socio de los colaboradores y la inevitable línea de mando. Liderazgo como pieza más coherente con la cultura y con el modelo de empresa. Nuestra cultura rechaza un liderazgo autoritario, pero uno difuso tampoco responde al desafío permanente del mercado y a unos estándares de eficiencia y productividad crecientes. En el Grupo trabajamos en asentar un liderazgo que podríamos denominar de convencimiento y de compromiso; aquel que combine apropiadamente la ayuda y la exigencia con el respeto a la dignidad de las personas.”* (Documento PG, 2007:22).

En 2009 se inició un plan de trabajo para lograr una definición compartida del líder Eroski. Se organizaron seis encuentros con 11 directivos de Eroski durante 6 meses para que elaboraran un perfil del líder cooperativo. El resultado fue una definición provisional que se integraba en el modelo de competencias de Eroski y en su modelo de Gestión.

Figura 32: Definición del Liderazgo cooperativo / liderazgo Eroski

ALCANCE CONCRETO: Líder - Eroski

El liderazgo en Eroski lo entendemos como el conjunto de capacidades específicas que se le exigen a todas aquellas personas que, en el ejercicio de su actividad, se responsabilizan de la coordinación y del equilibrio de las necesidades y expectativas de las personas de sus equipos. Entre ellos se podría contemplar al equipo directivo y al resto de responsables, gestores, jefes, mandos intermedios, etc.

Aquellos que además desempeñan labores directivas, deben actuar como líderes de referencia e impulsar el desarrollo del liderazgo en su entorno.

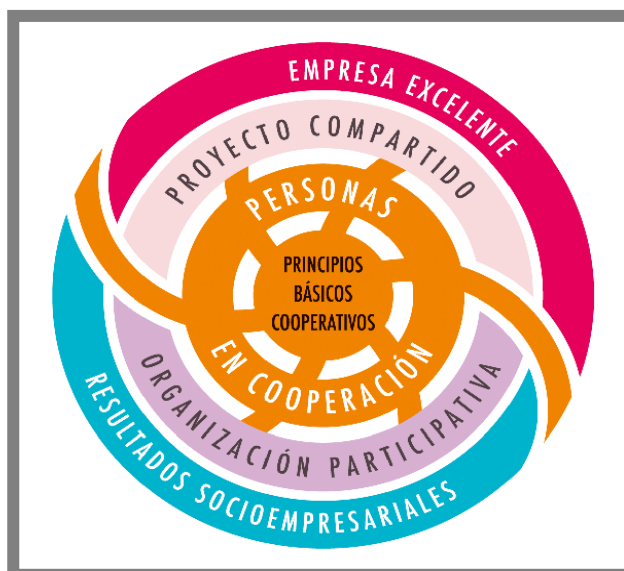
 **EROSKI** Dpto. Desarrollo de Personas 12

Fuente: Documentación interna. El Líder Eroski (2009)

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

El nuevo Modelo de Gestión de Eroski, heredero del modelo inspirado en la EFQM, más ideológico y personalista ha tratado de marcar diferencias respecto a las empresas no cooperativas. Pone como elemento central a los Principios Cooperativos Básicos y a las Personas en Cooperación.

Figura 33: Modelo de Gestión de Eroski 2008



Fuente: Documentación interna. Modelo de Gestión. (2008)

El modelo de Gestión de Eroski define el liderazgo en los siguientes términos:

1. "El ejercicio del liderazgo es fundamental e imprescindible en todas las personas en las que confluyen responsabilidades de coordinación. En primer lugar en los directivos, que en el ejercicio de su responsabilidad deben actuar como líderes de referencia e impulsar el desarrollo del liderazgo en todo el Grupo Eroski. Asimismo, todos los responsables de equipos, sea cual sea la naturaleza de los mismos, actuarán como líderes.

2. Transmitir orgullo de pertenencia, hacer equipo, impulsar el cambio,... son diferentes facetas del líder en general, aunque no sea directivo ni responsable de equipo. Todos los socios deben liderar su aportación personal para el progreso del equipo al que pertenecen y muchos deberían ser vistos por los demás como líderes de opinión en el esfuerzo colectivo. La responsabilidad societaria no debe estar únicamente en los líderes por su condición de mando, sino en cada una de las personas por su condición de socio. De esta manera todos los socios percibirán como líderes a personas de su entorno. Todos tendrán referencias en personas que dan ejemplo y traccionan en direcciones múltiples en sintonía con el espíritu del Grupo Eroski.

3. El líder estará alineado con el proyecto socioempresarial y actuará como motor de progreso del mismo. Estará permanentemente dispuesto a aprender y cambiar. A través de su propia transformación inducirá cambios en su entorno con innovación constante. Ejercerá su responsabilidad mostrando práctica cotidiana

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

de Principios Básicos Cooperativos y de vivencia de los valores del Grupo Eroski, lo que le convertirá en una referencia y en un modelo de comportamiento para los demás. Sobre todo creará contextos para la generación de confianza y sentimiento de orgullo de pertenencia; transmitiendo ilusión, dinamismo,... e impulsando el desarrollo de las personas y de los equipos tanto en los aspectos sociolaborales como en los empresariales.” (Modelo de Gestión, 2008).

La prolongada crisis económica y sus efectos en el consumo con descensos generalizados en los indicadores económicos que más relación tienen con la actividad de Eroski, con incrementos del desempleo hasta tasas nunca vistas y descenso del índice de confianza del consumidor han repercutido negativamente en los resultados de Eroski como vimos en el capítulo 4.1.1.5. Abordar una estrategia autodenominada de “Resistencia”, ha supuesto la reducción sensible de las plantillas, el adelgazamiento de las estructuras organizativas, la eliminación de departamentos, cambios en las políticas comerciales, la congelación, el decremento de salarios y la supresión de los retornos. Las medidas restrictivas tomadas no han sido suficientes para mejorar los resultados económicos. Las políticas comerciales enmarcadas dentro de la estrategia “la tienda contigo” (Cap. 4.1.1.5), no sólo no han incrementado, a corto plazo, las ventas de Eroski, sino que además han sido insuficientes para frenar la caída de las mismas desde el último trimestre de 2012 hasta la fecha actual (Mayo 2013).

El intento de implantación del liderazgo cooperativo coincide con la agudización de los impactos de esta crisis económica en Eroski. El paso del liderazgo burocrático racional hacia un liderazgo cooperativo, más participativo y con equipos más autónomos (“la Tienda Franquiciada”) es puesto en duda o parece contradictorio ante el cambio de estrategia empresarial que adopta Eroski a partir del 2013. Esta situación de impactos negativos está condicionando y poniendo en entredicho el modelo de liderazgo de Eroski y se están empezando a escuchar comentarios y a plantear dudas sobre los propios líderes clave y su capacidad para dirigir la empresa en estos momentos de crisis. La confianza que tradicionalmente ha venido existiendo en los tres tipos de liderazgo anteriores parecería que se encuentra algunas grietas de descontento y desconfianza. Las críticas ponen el foco en el liderazgo y no tanto en el modelo empresarial. Entresacamos unos párrafos de una carta escrita por un directivo y que ha exteriorizado públicamente y por primera vez el descontento y la crítica a los líderes clave de Eroski: *“Existe una profunda crisis de liderazgo. Gestionamos desde la distancia, desde la teoría, probablemente con un buen enfoque pero con una nula capacidad de ejecutar lo que planteamos. Todos nuestros grandes retos de los últimos años se cuentan como fracasos (...). Necesitamos un ciclo nuevo, los máximos representantes de nuestra dirección, Comercial, Marketing, Social así como Dirección General e incluso Presidencia lo han intentado por activa y por pasiva, y no funciona. Este ciclo se agota, hay que abrir otro. La supervivencia de Eroski pasa por abordar una transformación, no por mantenernos aferrados al modelo actual. Tenemos la responsabilidad de intentarlo. Hoy hay gente en Eroski con capacidad, determinación e ilusión suficiente para intentar transformar esta realidad.” (Carta de un Directivo. Reflexiones sobre el futuro de Eroski: mayo 2013).*

El sociólogo Sennet, R. (20012) en su libro *“Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación”* describe un proceso sobre la pérdida de al confianza en los líderes, a raíz de la crisis financiera iniciada en 2008 en USA que algunos podrían buscar semejanzas con la situación de Eroski: *“La industria financiera es una actividad muy estresante, que requiere horarios de trabajo extremadamente prolongados y el consecuente*

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

sacrificio del tiempo para los hijos, cónyuges y placeres sociales en aras del trabajo. Después del trauma del 2008, muchos de mis entrevistados ya no desean volver a esos sacrificios personales; cuando miran hacia atrás, se sienten en buena parte disgustados por haber jugado el juego de la industria financiera en los términos en que ésta se da por supuestos. Eran poco conscientes del poco respeto que sentían por los ejecutivos que habían tenido como jefes, de la superficialidad de la confianza que tenían en sus colegas y, sobre todo de la debilidad de la cooperación que se puso de manifiesto en el seno de las empresas tras el desastre financiero. Estas personas tomaban entonces conciencia de la escasa ligazón que existía con las personas con las que habían trabajado y con los lugares donde lo habían hecho.” (Sennet, 2012:212).

Pero la confianza como afirmaba James requiere un acto de fe²¹⁹, porque cuando confiamos “estamos dispuestos a actuar en una causa de la que no tenemos de antemano garantizado un buen resultado” (James, W., 1984: 22). Y esa es la confianza que pedía Markaide en su entrevista de 2009, cuando pronosticaba que en los momentos críticos de las organizaciones es habitual que se produzca una devaluación de la confianza de los equipos en sus dirigentes. Reclamaba esa confianza como método para salir adelante juntos: *“justo en este momento donde baja la confianza, es donde la confianza es más necesaria, porque es donde hay que tomar las decisiones más valientes de reordenar, de orientar, de cirugía y se abre una brecha. La confianza que te dan es menor, sin embargo, la confianza que se necesita es mayor. La brecha que se abre hay que gestionarla, con complicación, con intensidad de comunicación, justo en el momento en el que también tu tiempo se reduce. Y las brechas, de falta de confianza y de falta de tiempo, que se unen son de alguna dimensión.”* (Hernando, 2009: 229).

La eficacia de un tipo de liderazgo está condicionada no sólo por las capacidades o limitaciones de las personas que ocupan esos puestos. Eroski ha ido aplicando el tipo de liderazgo que ha considerado adecuado en cada momento para desarrollar la estrategia empresarial que le exigía la realidad económica y el ritmo de los mercados. Lo vimos en el capítulo 4.1.1.3 con la estrategia de crecimiento, durante el segundo periodo de Eroski entre los años 1980 -1990, con cifras de hasta el 25% de incremento en la Tasa de inflación en los años setenta (Grafico 4). El liderazgo carismático de aquella época se veía reforzado por unos excelentes resultados económicos conseguidos en parte por los efectos de la inflación. Nadie ponía en tela de juicio la capacidad de sus líderes. En el periodo de expansión de 1997 a 2007, con los mayores beneficios de la historia de Eroski el liderazgo de tipo burocrático pareció ser el que mejor encajaba para abordar ordenar y estructurar una organización en pleno crecimiento. En la actualidad con la recesión económica y la estrategia de Resistencia que se ha definido en Eroski, los mismos líderes que anteriormente han desarrollado liderazgos de tipo burocrático hoy asumen la responsabilidad de cambiar a la organización hacia un modelo de liderazgo cooperativo.

En la actualidad en la documentación interna, en las reuniones, en los encuentros societarios se habla poco de liderazgo cooperativo. La realidad económica, los resultados de la organización acaparan todos

²¹⁹ *“La palabra confidence (confianza) viene del latín clásico confidentia, que evoca la confianza en sí mismo, la seguridad, una esperanza firme o incluso la audacia; a través de la palabra del francés antiguo fiance nos ha llegado la idea de foi (fe), que no debe tomarse en este contexto en un sentido religioso, sino laico y psicológico. La palabra confidence (confidencia) tiene este mismo origen y aunque los dos términos confianza y confidencia (el inglés ha conservado este último) se separan en francés en el siglo XVII y llegan hasta nuestros días con un significado distinto, es posible todavía ver la relación entre ambos. La confianza es una sensación que permite fiarse de alguien o de algo.”* (Servet. JM: 1998:167).

4. “LA CULTURA EROSKI” ANALIZADA DESDE LA SEMIÓTICA DE IURI LOTMAN

los frentes. Es una incógnita qué tipo de liderazgo se está consolidando, porque se habla, se comenta, se rumorea y se hacen valoraciones, más sobre las capacidades profesionales y técnicas de los líderes que sobre el modelo de liderazgo al que se aspira. La inmediatez de los hechos relatados que se producen casi en tiempo real al cierre de esta tesis deja un panorama abierto e inconcluso sobre el tipo de liderazgo que se está construyendo en estos momentos en Eroski.

5.0. INTRODUCCIÓN

Con esta tesis doctoral hemos tratado de describir de forma densa y monográfica las características y rasgos de una institución con fuerte influencia en el ámbito económico, del consumo y de lo social, en Euskal Herria y en el resto del país.

En el presente capítulo hemos pretendido aportar, a través de una visión holística, la composición final de la esta tesis doctoral. Lo haremos mediante el desarrollo de los siguientes puntos: a) conclusiones, b) difusión y aportaciones, c) limitaciones y, d) líneas futuras. Con el paso por estos cuatro subcapítulos, a juicio del autor de esta tesis, se pretende presentar, de manera sintética y global, el pasado, el presente y algunas propuestas de futuro de la organización que a modo de monografía se han investigado.

Para dar prueba de ello abordaremos, en el primer punto, las conclusiones. Hemos elaborado las mismas mediante el repaso y comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

Como segundo subcapítulo, exponemos los trabajos de difusión aquí desarrollados y algunas reflexiones del autor de esta tesis a modo de aportaciones.

En tercer lugar, hemos expuesto las limitaciones, que hemos ido encontrando en el desarrollo de la tesis y cómo las hemos solventado.

En cuarto y último lugar, hemos señalado nuevas líneas de investigación que con el desarrollo de este trabajo han aparecido y en las que no hemos profundizado, pero consideramos que pueden ser de interés para futuros trabajos de investigación junto a miembros de la propia organización o investigadores ajenos.

En definitiva, en el camino realizado en los capítulos anteriores hemos intentado mostrar una organización visionada desde diferentes perspectivas pero interaccionada a través de sus sistemas sígnicos. Con este último capítulo exponemos, de forma sintética, los elementos más significativos de una organización abierta y dinámica que podríamos denominar “semiosfera Eroski”.

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.1. CONCLUSIONES

Los sucesivos cambios históricos producidos en el entorno como a nivel global, la sucesión de periodos de crisis y de bonanzas económicas, los cambios sociales y políticos, han influenciado directamente en el devenir de Eroski. Por tanto, la descripción en profundidad de Eroski analizada no se ha realizado a modo de foto fija de un periodo o periodos determinados. Ha requerido un estudio diacrónico, en movimientos de ida y vuelta, del pasado al presente y viceversa, para poder comprender cómo se ha ido adaptando a cada momento tratando de mantener parte de los rasgos que la identifican como una organización particular diferenciada y de aspiraciones colectivas.

Eroski, durante los 44 años de existencia, inició su andadura constituyéndose en una cooperativa de consumo con unos pocos miles de socios consumidores y 88 trabajadores, pero las exigencias de adaptación, fueron transformando a esta pequeña cooperativa en un complejo sistema de empresas de diferentes regímenes jurídicos con más de 430.000 socios consumidores y 38.420 trabajadores, de los que 12.620²²⁰ son socios de ESC y de la cooperativa mixta de hipermercados.

Estos fuertes cambios físicos han ido acompañados de cambios en el ideario, en las estructuras, en las normativas, en los procesos de trabajo, en las personas, etc., como hemos ido de analizando a lo largo de esta tesis. La organización resultante se distancia cada vez más de sus primeros orígenes cooperativos y se constituye en otro tipo de organización más global, que intenta mantener parte de sus aspiraciones colectivas pero con mayores semejanzas a otras organizaciones no cooperativas.

En el transcurso de su historia Eroski ha mantenido principios, prácticas y estructuras sin apenas cambios significativos siendo percibida por una parte importante de su base social como una organización inmovilista o lenta en su proceder para adaptarse a los tiempos. Por el contrario se han producido, como hemos observado, cambios bruscos, eliminaciones, olvidos o dejaciones que se han interpretado como abandono y devaluación de la esencia cooperativa de la organización. Estas dos tendencias contribuyen a conformar una sensación colectiva, dentro y fuera de la organización, de desconocimiento de la autodenominada cultura o “semiosfera Eroski”.

Con la formulación del objetivo general **(OG)** pretendíamos: “Analizar como la organización Eroski, se crea, se desarrolla y se enfrenta a los cambios, tratando de mantener y salvaguardar un modelo sociempresarial cooperativo, con unos rasgos identitarios autodeclarados por sus miembros como “cultura Eroski”, mediante la adaptación de sus estructuras organizativas y jurídicas, la modificación de sus normas, la preservación de ciertos usos y costumbres, y el impulso de prácticas y comportamientos de tipo colectivo.” (OG. Cap. 1.3 de la presente tesis).

²²⁰ Datos de la Memoria de Eroski (2012)

5. CONSIDERACIONES FINALES

Respecto al **0.E.1.** Explorar la materia de conocimiento (teorías, conceptos y autores de referencia) relativa al término cultura que permita determinar si al objeto de estudio de esta tesis (Eroski) se le puede analizar como un fenómeno cultural.

Primera Conclusión:

Cualquier denominación que vaya acompañada del término “cultura” hace referencia a un grupo humano que comparte un interés común y lo envuelve en una pátina de diferenciación respecto a otros grupos. En ese sentido, en un primer acercamiento algunos podrían observar en Eroski elementos distintivos como para catalogarla de cultura. La organización analizada reúne varios de los ingredientes que conforman el concepto genérico de cultura: se compone de un grupo humano, que desarrolla una actividad específica, con unos intereses comunes y diferenciados de otros grupos humanos; sus acciones están encaminadas a resolver problemas de supervivencia; desarrollan y promueven comportamientos que se convierten en convenciones aceptados por una mayoría hasta terminar cristalizándose en reglas y normas de funcionamiento, la información que se transmite a los nuevos miembros se fundamenta en una mezcla de historias, reales y de ficción que evocan a un pasado épico de arraigados valores humanistas y repiten de forma ritualizada actos que recuerdan algunos momentos clave de su historia.

Pero estas características que aparecen en la organización analizada, también están presentes en otras organizaciones humanas a las que también podríamos catalogar como cultura. Las múltiples acepciones que sobre el concepto “cultura” hemos ido analizando en el transcurso de esta tesis (Cap. 2.1), ponen de manifiesto la dificultad por construir una única definición del término con la que se puedan identificar un grupo de personas que poseen características e intereses comunes, que se enfrentan a los problemas con acciones y comportamientos similares y que se rigen por reglas asumidas por una mayoría de sus miembros. Como hemos analizado, en todos los grupos humanos coinciden estos rasgos identitarios. Esto nos llevaría a afirmar que la cultura es un fenómeno universal, único, común a toda la humanidad (Levi Strauss, C., 1964), pero que se manifiesta de maneras diferentes. Por lo tanto, desde este punto de vista, catalogar a Eroski como “cultura” es una primera conclusión parcial e incompleta.

Sin embargo es una evidencia, por lo que hemos observado en esta tesis, que las personas que componen Eroski desarrollan acciones, se rigen por reglas, tienen sus narrativas, símbolos y rasgos que les convierten en una organización diferente con respecto a otras, con unos rasgos característicos que les permiten identificarse entre ellos. Podríamos decir, parafraseando a Bauman (2001) que Eroski más que ser una cultura, posee unos rasgos de identidad cultural específicos que convierten una parte de sus acciones y comportamientos en actos de identidad cultural.

Segunda Conclusión

En los años sesenta del pasado Siglo XX se teorizó en el mundo de la empresa sobre el término de cultura organizacional “*corporate culture*” y rápidamente se contagió su uso, hasta convertirse en una moda y sobrenombre que acompañaba a cualquier campo o ámbito de la vida. Hoy se designa como cultura a un tipo de comportamiento, de convención, de hábito que un colectivo determinado tiene un interés particular

5. CONSIDERACIONES FINALES

en perpetuarlo. Esta moda, podemos afirmar que todavía continua. Se habla de la “cultura del cuerpo”, por ejemplo, para referirse al cuidado personal, al uso de dietas de especiales, a la práctica deportiva, etc.; de cultura del ocio, para referirse a las hojas de los periódicos destinadas a la información de literatura o reseñas de espectáculos, listado de restaurantes, etc.; cultura del trabajo, del empleo, de la empresa, del dinero, cultura del funcionario, etc. La apelación a valores, principios, creencias, ritos, ha sido y sigue siendo una constante de los enfoques de la denominada cultura organizacional. Gallenga (1993) advertía del abuso de este conglomerado de componentes y elementos entresacados de los estudios etnográficos y antropológicos de antiguas comunidades para construir deficientes adaptaciones de modelos culturales en el campo de la empresa.

Eroski no fue inmune a esa tendencia. Durante el desarrollo de este trabajo de investigación hemos recogido registros y documentación en las que se observa este enfoque culturalista de la empresa, basado en las propuestas del modelo de la “*corporate culture*”, y más concretamente de uno de sus autores más destacados, el americano E. Shein (1988). Dicho enfoque ha sido utilizado por la organización en un intento de trasladar a sus miembros un ideario, una manera colectiva de pensar, sentir y actuar que lo denominaban con el término “cultura”. Las referencias a conseguir una cultura Eroski son una constante. Hemos observado cómo una parte importante de sus programas de socialización, de sus herramientas de clasificación, de valoración y de integración en el grupo así como de su preparación de líderes han colocado al modelo de la denominada cultura organizacional como centralidad. El último intento de definición del líder Eroski o la actual herramienta de medir la satisfacción de las personas, conocida por el nombre de “encuesta de cultura”, pueden ser una prueba de ello.

En relación al **OE2**. Conocer el cuerpo de conocimiento (teorías, conceptos y autores de referencia) pertenecientes al dominio de la semiótica para poder aplicar un método de análisis de los fenómenos culturales basado en la observación y el estudio de los signos.

Tercera conclusión

Al analizar la cultura como un fenómeno de significación y de comunicación vinculado a las teorías de la lingüística, hemos recogido, rescatado e incorporado al análisis un gran número de elementos, rasgos y signos que forman parte del fenómeno Eroski. Este conjunto de signos y rasgos son comunes a muchos tipos de organizaciones, reflejando con ello su carácter universal. En ese sentido, y en un nuevo proceso de simplificación, podríamos concluir que Eroski, como fenómeno a estudio, desde la perspectiva lingüística, es cultura porque contiene elementos, signos y rasgos muy similares a otras organizaciones que interaccionadas unas con otras conforman “la cultura de la humanidad”. En el interior de la organización analizada hay actividad, herramientas, personas, trayectoria histórica, tradiciones, visión, comportamientos comunes, valores, rituales, símbolos, etc. De lo observado y analizado concluimos que en Eroski, el conjunto de convenciones, reglas, creencias, instituciones son signos o rasgos comunes a otros modelos organizativos y sociales pero que la manera que tienen de interaccionar entre ellos y de ser interpretado por sus protagonistas les convierten en rasgos distintivos y diferenciadores hasta conformar por sí mismos un complejo sistema sónico y de relación que en términos ordinarios y como convención lingüística, muchos se refieren a ella con la denominación de “lengua común” o “lenguaje común”.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Cuarta conclusión

Este acercamiento inicial a la cultura desde la lingüística, a nuestro entender, es limitativo. Ya que no se puede declarar con rotundidad que Eroski es una organización con una cultura particular, específica y diferenciada de otras organizaciones poseedoras también de su propia cultura. La cultura “*estudiada íntegramente desde el punto de vista semiótico*” (Eco, 1985: 67), nos ha ofrecido vías de análisis desde una perspectiva holística, que a nuestro entender, se sustentan en argumentaciones de carácter más científico.

Siendo cierto que cada sociedad o grupo tiene características diferenciales que pueden ser analizadas, mediante lo que conceptualmente hemos denominado lengua, esto es, un sistema global que interacciona signos orales, escritos, corporales, musicales, gastronómicos, etc., no podemos concluir que a esto le denominemos cultura. En nuestro esquema de reflexión compartimos la denominación de “rasgos pertinentes²²¹”, “unidades culturales” de Eco (1973). En ese sentido identificar rasgos o identidades culturales con cultura tiene la misma lógica que identificar el idioma, dialecto o incluso la jerga con el habla o el lenguaje estructurado, cuando son una de las partes sígnicas del habla.

Quinta Conclusión

Estas unidades culturales no son independientes que actúan como nichos ecológicos aislados, sino más bien interdependientes con otras unidades o identidades culturales, que lo forman personas que interpretan, actúan, y se dotan de un sistema de signos y convenciones que aceptan y les representan. Por lo tanto, para que una unidad cultural, como la analizada, se dote de un significado entendido e interpretado por sus miembros y reconocido por otras unidades culturales, se requiere de un proceso de comunicación, de un proceso de interacción e interdependencia cultural. Y las unidades culturales, en su calidad de unidades semánticas, no son sólo *objetos*, sino también *medios* de significación que interaccionan y, en ese sentido, están rodeadas por una teoría general de la significación como es la semiótica. Y este proceso de comunicación nos sugiere, por tanto la semiotización de la cultura, esto es, como hemos visto más arriba, y en el desarrollo de esta tesis, la identificación de estos rasgos pertinentes, (unidades culturales mínimas), su separación en signos y textos semióticos y su estudio holístico e interdependiente.

Sexta conclusión

Hemos encontrado coincidencias entre la definición de “rasgos pertinentes” de Eco y el desarrollo conceptual del término “texto” en Lotman (Cap. 2.3.2.4). Ambos identifican dichos conceptos con las unidades más básicas de la cultura y argumentan la necesidad de interacción e interdependencia de las unidades. Lotman se refiere la creación de un texto como resultado, “un entretejido de otros subtextos”, hasta conformar un texto de la cultura al que denomina “semiosfera” (Cap. 2.3.3.3). Aplicando este enfoque del dominio de la semiótica concluiremos que Eroski se conforma como un texto que interacciona con otros

²²¹ Al Igual que en la Lingüística, en donde la unidad sígnica se puede subdividir en unidades más pequeñas como los morfemas o los lexemas, en la cultura también, en opinión de Eco, se puede dividir el campo de la experiencia humana en unidades más pequeñas a los que denomina “rasgos pertinentes”. Así: “*las unidades culturales, en su calidad de unidades semánticas, no son sólo objetos, sino también medios de significación y, en ese sentido, están rodeadas por una teoría general de la significación.*” (Eco, 1973:100).

5. CONSIDERACIONES FINALES

textos, dentro de un texto superior y así sucesivamente hasta crear una cultura de textos entrelazados a la que definiremos semiosfera o cultura. El interior del texto Eroski está compuesto de elementos y rasgos muy similares a los de otros textos, pero sólo la manera de interactuar entre ellos, y con otros textos externos, es lo que le constituye como un texto particular, una semiosfera específica, dentro de una semiosfera superior. Desde una perspectiva más rigurosa y científica denominaremos a Eroski como una organización que desarrolla una acción social compartida que lleva implícita un trasvase de información, unos códigos de comunicación, unas reglas y unos sistemas que van conformando una manera colectiva de hacer y entender las cosas, en definitiva, que van construyendo un modelo de existencia con algunos rasgos identitarios eroskianos que la constituyen en una semiosfera concreta. Por lo tanto, al analizar a Eroski como “cultura” por conveniencia heurística la denominaremos como “Semiosfera Eroski”.

Respecto al **0.E.3.** Revisar el campo de conocimiento (doctrina, concepto y experiencias) relativo al concepto de la cooperación, el cooperativismo con sus experiencias prácticas y en concreto el cooperativismo de consumo de tal manera que ayude a dilucidar si el objeto de estudio (Eroski) se puede definir como una unidad cultural de tipo cooperativo

Séptima Conclusión

Los orígenes del cooperativismo organizado y moderno los hemos encontrado en las ideas, conceptos teóricos e intentos de realización de experiencias cooperativas que promovieron algunos de los pensadores y filósofos del llamado “socialismo utópico” del siglo XVIII y XIX. Y aunque fracasaron en su materialización práctica, sirvieron como fuente, de inspiración, primero, a los “*Equitables Pioneers of Rochdale*”. Estos crearon la primera cooperativa de consumo conocida y sus estatutos fueron la referencia de la declaración de los Principios cooperativos enunciados por la ACI. Eroski, resultado de la fusión de siete antiguas cooperativas de consumo, de corte clásico, recoge en sus estatutos, en sus documentos y en sus prácticas, expresiones, concepciones e ideario del movimiento cooperativo tradicional. Destacamos los conceptos más relevantes y sus autores que se encuentran desarrollados en esta tesis (2.4.1.):

- La socialización de la riqueza De Saint Simon (1760-1825).
- El capital subordinado al trabajo, el proselitismo religioso y la promoción de las escuelas cooperativas de William King (1786-1865).
- La declaración del reglamento cooperativo De Buchez (1796-1865).
- La propuesta del precio justo de la mercancía, la supresión de los intermediarios entre producción y consumo y la remuneración del capital por un interés fijo de Robert Owen (1771-1858).
- Algunas de las expresiones e ideas enunciadas en los estatutos de Rochdale, como fueron la *de “mejorar las condiciones sociales del socio y sus familiares”* (Art. 1), la de *“una persona un voto”*. (Art. 2) o la de *“el interés limitado y el retorno”* (Art. 22) las encontramos casi literalmente definidas en los EE SS de Eroski

5. CONSIDERACIONES FINALES

- Los principios de la ACI al que se acogen todo el movimiento del mundo.

Octava Conclusión

La relación de Eroski con el entorno Mondragón, o lo que inicialmente era conocido como “las cooperativas de Caja Laboral”, se produjo desde el instante que se planteó la fusión de las primeras siete cooperativas. El apoyo financiero y de asesoría empresarial²²² de Caja Laboral junto al ideario cooperativo promovido por el reconocido impulsor de las cooperativas en torno a la zona de Mondragón D. J. M. Arizmendiarreta, han ejercido una gran influencia en la construcción del modelo societario e ideológico de Eroski. Si bien es cierto que la estructura corporativa del movimiento cooperativo Mondragón tuvo en un inicio un fuerte componente industrial que generaba momentos de fricción o “incomprensión” con una cooperativa de servicios como Eroski. Con el transcurso de los años junto a la evolución empresarial y societaria de esta cooperativa la convirtieron en la empresa cabecera de una de las tres divisiones de Mondragón. Eroski es miembro fundador de actual estructura de Mondragón y no se puede entender la existencia de esta Corporación sin la aportación y presencia de Eroski, ni a la inversa, esto es, un Eroski al margen del movimiento cooperativo de Mondragón.

Las críticas de algunos teóricos del cooperativismo que acusan de devaluación doctrinal e ideológica, de pérdida de valores y de abandono de prácticas cooperativas entre aquellas empresas que han tenido grandes crecimientos, también las hemos observado en el entorno de las cooperativas del movimiento de Mondragon al igual que en el caso de Eroski. Algunas de las grandes cooperativas de Mondragón, y también Eroski, han tenido procesos de crecimiento espectaculares y rápidos en el tiempo. Se han configurado en grupos empresariales con estructuras mixtas compuestas por sociedades cooperativas y sociedades anónimas con participación cooperativa. Han incrementado el número de trabajadores no cooperativos e incluso han colaborado con otras empresas y en otros países en las que los derechos de los trabajadores estaban conculcados.

La dimensión de las cooperativas es un elemento de análisis importante que puede estar condicionando la devaluación y pérdida del ideario cooperativo, no solo entre los nuevos miembros que se incorporan, incluso también entre los más veteranos ya que cada vez van distanciándose más, física y profesionalmente del centro de las decisiones. Por falta de tiempo y extensión de este tema no hemos profundizado en él, ya que por sí mismo puede ser materia de otra tesis. Pero en nuestro trabajo de campo sí hemos detectado y recogido expresiones, voces, entre algunos de los miembros que hemos entrevistado o hemos rescatado en nuestro trabajo de campo en algunos de los diagnósticos internos realizados, esta tendencia a la devaluación del ideario cooperativo a medida que la cooperativa se hace más grande.

Pero también es cierto que hemos observado y analizado herramientas, programas y planes que se han ido desarrollando a lo largo de la historia de Eroski y de las cooperativas de Mondragon con la intención de revitalizar y avanzar en el ideario cooperativo. Planes como los “proyectos sociales”, los programas de autogestión en Eroski o el “Sentido de la Experiencia” en las cooperativas del Grupo Mondragón o el Programa de Cooperativización por el que Eroski va convirtiendo progresivamente las sociedades anónimas del su Grupo en cooperativas.

²²² El primer director general de Eroski, Javier Erdozain, era un directivo perteneciente a Caja Laboral que ejerció dicha función durante los primeros seis meses de andadura de la cooperativa hasta que fue reclamado por la entidad financiera.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Novena Conclusión

El cooperativismo de consumo de los inicios debió mucho de su ideario a las propuestas teóricas de la Escuela de Nimes y a su miembro más destacado André Gide, promotor de las ideas socialistas e impulsor de organizaciones cooperativas dirigidas por consumidores. Durante una gran parte del siglo XX los consumidores se fueron constituyendo en cooperativas, que utilizando su capacidad de compra como arma, pretendieron transformar el sistema capitalista. Las cooperativas que se fusionaron para constituir Eroski provenían de ese mismo contexto ideológico y con aspiraciones de participar en la transformación social del entorno en el que se movían.

La aparición del movimiento de consumidores en torno a la denominada “filosofía consumerista” a mediados del siglo XX, fue aprovechado por Eroski para plantear cambios de orientación teórica en el ideario del consumo y apoyar los cambios estructurales que se produjeron en su configuración societaria. Este ideario contribuyó a la apertura del modelo cooperativista de consumo clásico destinado a satisfacer las necesidades de sus socios, a un modelo más abierto que se dirigía al conjunto de los clientes, asociados o no a la cooperativa, con intereses más variados y universales que el mero acto de la compra, como eran “el consumo responsable, ético y solidario”, “el crecimiento sostenible” o “la defensa de los intereses del consumidor”.

En cuanto al O.E.4. Aplicar el método etnográfico, centrando el trabajo de campo en el uso de las entrevistas en profundidad y la observación participante.

Décima conclusión

Entendemos que el método etnográfico ha sido el más adecuado para la recogida y recopilación de información de esta unidad cultural específica denominada Eroski y su posterior análisis desde la perspectiva semiótica. En este estudio consideramos a Eroski como una unidad social. A través de la etnografía hemos recopilado subunidades básicas de la cultura del grupo investigado y hemos clasificado la información en categorías más amplias, pero integradas, dentro de un todo interpretativo. Para esta labor hemos recurrido al método de triangulación, aplicando diferentes técnicas de recogida y análisis de información: las entrevistas, la recogida de documentación y la observación participante.

Para el acercamiento a la experiencia investigada como unidad cultural nos han sido muy útiles las directrices de Spradley (1972). En primer lugar hemos utilizado las herramientas conceptuales que nos han permitido acercarnos a los dominios de la cultura, la semiótica y el cooperativismo, al igual que hemos aprehendido algunos métodos de trabajo de campo. En segundo lugar hemos realizado una gestión ordenada y sin fricciones de la entrada al terreno, seleccionando la escena cultural pertinente y contactando con los informantes clave y el resto de informantes previa identificación y clasificación de los mismos. En tercer lugar la realización del trabajo de campo que nos ha permitido la captura y el registro de una ingente cantidad de datos culturales. Y en cuarto lugar, con la interacción de todos los datos hemos podido realizar una descripción amplia de los hitos de la historia empresarial y societaria de Eroski que junto con el análisis de los datos, de los contenidos, de las entrevistas, nos ha conducido a la redacción de la descripción densa de la semiosfera Eroski.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La etnografía como método de investigación y en este contexto, nos ha ayudado a propiciar la reflexión, no sólo de este investigador, sino de los integrantes de la cultura indagada, en lo que se refiere a sus creencias, sentimientos y prácticas, para identificar el significado actual de las mismas.

La participación del autor de esta tesis como socio trabajador de esta empresa ha influido para que tenga una opinión favorable al cooperativismo y a los modelos organizativos que promueven proyectos compartidos, como se demuestra en algunas de las afirmaciones que se vierten en el transcurso de esta tesis. No obstante, la oportunidad de haber pasado por diferentes áreas de la organización en momentos clave y haberse relacionado con un número importante de personas y sensibilidades, le ha permitido observar y analizar, desde una mirada personal y crítica, aspectos y características diversas que ha tratado de reflejar en esta tesis y pueden suponer aportaciones al desarrollo del futuro cooperativo de esta organización.

Respecto al OE5 . Elaborar una historia cronológica de Eroski en la que se reflejen las diferentes estrategias de construcción del tejido empresarial y sus consecuencias a lo largo del tiempo.

Décimo primera conclusión

Para construir la historia de Eroski nos hemos basado en las orientaciones que Lotman aplica mediante la técnica de la descripción. Hemos recopilado datos, diferentes acontecimientos, sucesos e informaciones extraídas de documentos o informes así como conversaciones de los protagonistas de ese momento. Mediante un primer análisis heurístico de la historia de Eroski, hemos obtenido una visión general de esta organización y de las estrategias que ha utilizado para adaptarse a un mercado en crecimiento constante, durante una gran parte de su trayectoria, y de contracción, en los últimos cinco años. La recopilación y clasificación cronológica de los hitos más relevantes de la trayectoria empresarial de Eroski, nos ha servido como material de referencia para seguir la evolución y adaptación en el tiempo de algunos elementos que, diacrónicamente, atraviesan por diferentes etapas de la historia de este objeto de estudio.

Eroski, ya desde su origen, es una empresa de distribución que fundamenta su supervivencia aplicando una estrategia de crecimiento constante. En un principio dicho crecimiento se llevó a cabo con pequeñas cooperativas, posteriormente, se fueron uniendo otras cooperativas, se compraron pequeñas cadenas de supermercados, llegó a converger durante diez años con una cooperativa valenciana, compró y adquirió participaciones mayoritarias en sociedades de supermercados de toda España y realizó alianzas de compras con grandes empresas de la distribución europea. Durante todo este tiempo su crecimiento orgánico ha sido consecuencia fundamentalmente de sumar agentes externos que se han ido incorporando a la red ya constituida. Solamente en el primer decenio de su existencia hay periodos con crecimientos de más del 60% en ventas, o más del 50% de la plantilla entre un año y el siguiente (Cap 4.1.1.1).

En la zona cercana a su lugar de origen, Eroski ha ido creciendo lentamente en régimen de cooperativa, lo que en la jerga interna se denomina crecimiento “*en mancha de aceite*” y en las zonas más alejadas lo ha hecho de manera rápida, en régimen de sociedades anónimas apoyándose inicialmente en el capital ajeno hasta ir consiguiendo progresivamente la participación total o mayoritaria de la propiedad de las nuevas sociedades creadas. Esta modalidad de crecimiento le ha permitido, hasta la llegada de la crisis no poner en riesgo los recursos propios ni el capital social de la cooperativa a la vez que le ha posibilitado

5. CONSIDERACIONES FINALES

incrementar notablemente su patrimonio, sus reservas y los beneficios de los socios en retornos e intereses.

Décimo segunda conclusión

Eroski ha sabido aprovechar las oportunidades externas y adaptar su modelo comercial y su red empresarial a las condiciones económicas y sociales del entorno y la época en la que se ha desarrollado. La mayor cantidad de pequeñas cooperativas que se fusionaron a Eroski se produjo en plena crisis económica del petróleo (1970-1975) y con una realidad sociopolítica española incierta a raíz de la muerte de Franco, con cifras inflacionarias de hasta el 25%. Su modalidad sucursalista de crecimiento, ubicándose en toda la red del País Vasco, le permitió convertirse en el establecimiento más moderno, grande y competitivo de las localidades donde se establecía y sin apenas tener competidores fuertes.

Fue la primera cadena de distribución de capital nacional en implantarse en el País Vasco con el formato de Hipermercados, que ya estaba extendido en Francia y en las grandes capitales españolas. Esta medida le supuso fuertes cambios en sus modelos organizativos y societarios al tener que adaptar sus condiciones laborales, sus sistemas de trabajo y de gestión, además de ampliar la venta a aquellos clientes que no eran socios. Eroski no desaprovechó la euforia económica y de confianza al consumo (década entre 1997 a 2007) para expandirse. Para ello desarrolló un plan de expansión ambicioso y rápido en todo el territorio español mediante la construcción de grandes centros comerciales y la compra de cadenas de distribución de segundo nivel. En la estrategia de convertirse en una de las primeras cadenas de la distribución española se trató de adquirir volumen primando el tamaño y la rapidez de crecimiento a la eficiencia y la rentabilidad ordinaria de los establecimientos.

Apoyándose en el capital procedente de la venta de los propios activos inmobiliarios que iba construyendo y de la emisión de un producto financiero denominado AFSE, Eroski utiliza las herramientas económicas y financieras de la época para lograr recursos económicos que hicieran frente a la necesidad de sus fuertes inversiones.

Décimo tercera conclusión

La crisis económica externa de 2007, impactó directamente en Eroski deteniendo su estrategia de expansión al deshincharse el mercado inmobiliario, al entrar en un periodo de recesión económica y al bajar la confianza del consumidor y frenarse sensiblemente los niveles de consumo en la población. Eroski entra en un periodo de contracción extremo que coincide con su mayor nivel de endeudamiento debido a la adquisición de la mayor cadena de supermercados de España (Caprabo) tres meses antes de que se declarase oficialmente en USA la crisis económica global.

Eroski ha sabido adaptarse a la nueva realidad que le marca el entorno económico. Desde 2008 diseña un plan de resistencia con fuertes medidas restrictivas que reduce sensiblemente el tamaño de la organización (300 establecimientos menos) y la dimensión de sus plantillas (13.000 trabajadores menos) en el periodo de cinco años (Cap. 4.1.1.5). Ha reestructurado la organización reduciendo sensiblemente el número de ejecutivos y gestores, ha congelado los salarios desde el inicio de la crisis, ha endurecido las condiciones para recibir los retornos e intereses al capital de sus socios de tal manera que lleva 3 años sin

5. CONSIDERACIONES FINALES

costrarlos, ha reducido entre un 6% (profesionales) a un 10% (directivos) los salarios el último año y todo con la aceptación mayoritaria de sus trabajadores una vez consultados en referéndum.

Además de las medidas restrictivas, Eroski ha incorporado para el próximo Plan Estratégico (2013-2016) una serie de medidas, que se sintetizan con el slogan *“La tienda Eroski contigo”*, que pretenden transformar la organización pero que tienen su inspiración en el modelo cooperativo de su empresa matriz ESC. La extensión del modelo cooperativo a las empresas participadas de GE, la colaboración *“win to win”* con los proveedores locales y el desarrollo de un plan de incorporación del cliente como socio aventajado, son tres de las medidas que rescatan parte del ideario y de las prácticas de los orígenes de la organización.

Respecto al **0.E.6.** Describir el proceso de constitución y evolución del modelo cooperativo Eroski desde su inicio como cooperativa de consumo hasta conformar un grupo cooperativo de cooperativas.

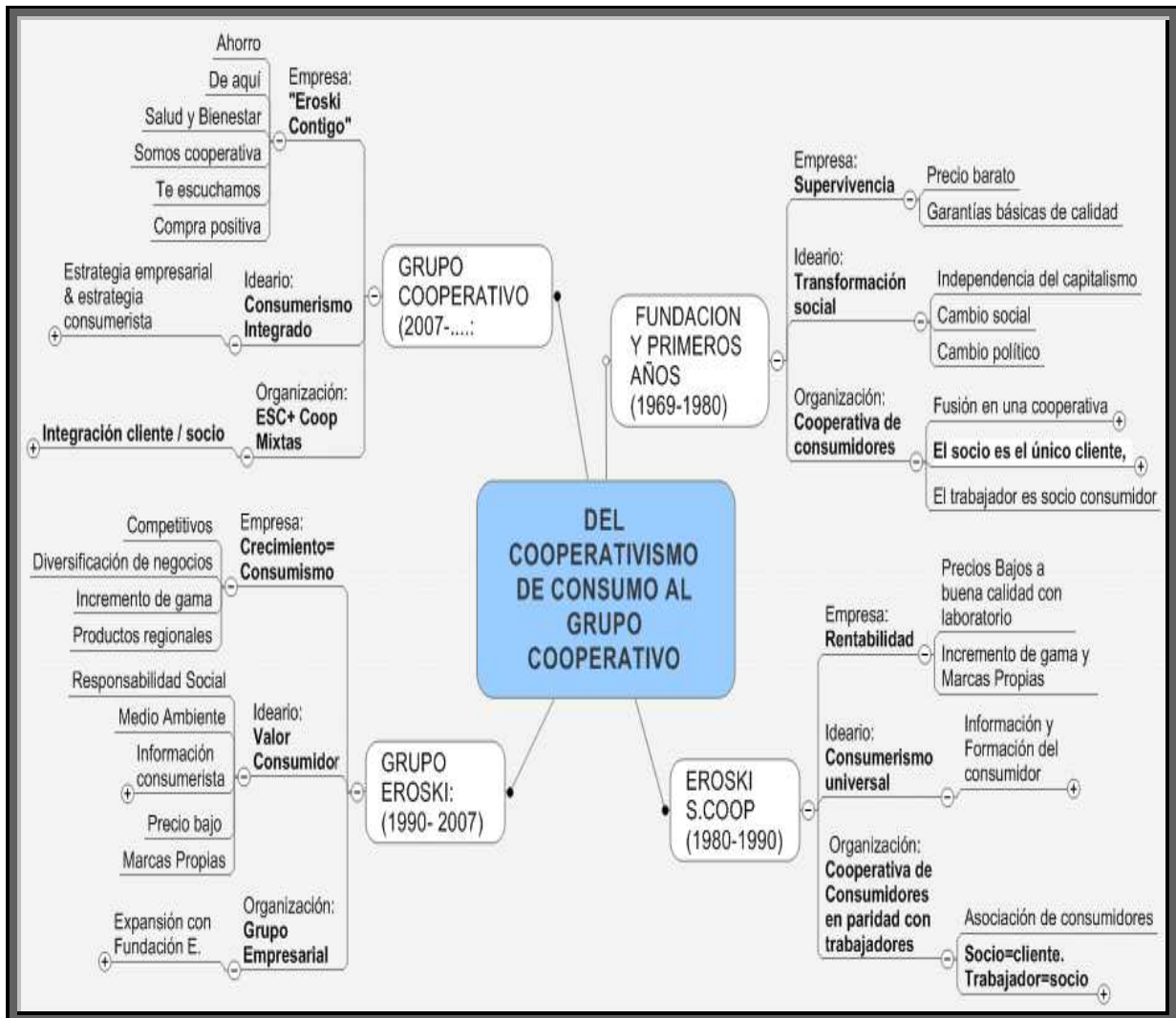
Décimo cuarta conclusión

En una descripción densa y en profundidad observamos que la evolución de las estructuras societarias e ideológicas de esta organización está subordinada a las estrategias empresariales que se definían en cada época. El objetivo principal en los inicios de Eroski era el de sobrevivir económicamente. Este pragmatismo, fuerte influencia del cooperativismo de Mondragón, le ha llevado a hacer del crecimiento continuado su estrategia principal, mediatizando incluso el ideario cooperativista y consumerista. Ha identificado el éxito empresarial con el éxito del modelo cooperativo y a la vez con el éxito del consumerismo integral, que se ha ido devaluando, o recuperando, con diferentes ritmos, en coherencia con la estrategia empresarial ligada al crecimiento permanente. Esto le ha llevado a experimentar con diferentes modalidades de expansión que han influido en el desarrollo de su identidad. Para hacer posible su proceso de expansión sin renunciar a su modelo de empresa ESC, ha debido transformar algunas de sus estructuras organizativas y societarias y construir otras nuevas.

Eroski, ha evolucionado y se ha complejizado en tres facetas: a) como empresa, b) como ideario o ideología cooperativa consumerista, y c) como estructura societaria. Esta evolución la hemos clasificado cronológicamente en cuatro periodos desde su *“Acto Fundacional”* hasta la creación del Grupo Cooperativo. Las fechas con las que dividimos estos periodos para su análisis son orientativas. Una parte importante de los acontecimientos nacen en un periodo y tras su evolución y dinamismo se cierran en el siguiente. Por ejemplo el proceso de la paridad representativa de trabajadores y consumidores se inicia en el primer periodo entre 1969 a 1979 y culmina en 1980 con la aprobación de unos nuevos estatutos. Los cambios más importantes, que a nuestro entender, se han producido en esta evolución quedan sintetizados la figura 34:

5. CONSIDERACIONES FINALES

Figura 34: Evolución de Eroski desde la cooperativa de consumo al Grupo cooperativo



Fuente: Elaboración propia.

Décimo quinta conclusión

Eroski en sus inicios fue portadora de la tradición de las cooperativas originarias que defendían los intereses económicos de sus socios mediante la venta de productos y servicios a unos precios baratos y muy competitivos respecto a los tenderos locales. En un segundo periodo, con la consolidación de su laboratorio, incorpora el concepto *"los más económicos en la relación calidad / precio"* y fue la primera organización en promover las Marcas Propias (Marca Blanca Eroski) como referencia de buena calidad. En una tercera fase, aprovechando el periodo de desarrollismo económico que se tradujo en un incremento del consumismo, Eroski diversifica sus negocios, incrementa el tamaño de sus tiendas, con la incorporación de los grandes centros comerciales, amplía las gamas, multiplica sus promociones y ofertas, se abre a otras zonas geográficas incorporando las gamas regionales. El fuerte periodo de expansión sólo se hace posible con la dotación de recursos financieros ajenos a Eroski: socios de capital de empresas de economía social y las AFSE, que se contemplan en la ley de cooperativas. La expansión se realiza con escasos recursos internos y cierto desorden, funcionando durante un tiempo como empresas independientes, hasta que se centralizan la gestión en una única dirección. En el cuarto periodo, coincidiendo con la aparición de la crisis económica, Eroski ordena y sintetiza sus innumerables

5. CONSIDERACIONES FINALES

propuestas comerciales en una única imagen de Marca que denomina “Eroski Contigo” y en esta idea desea plasmar sus rasgos identitarios, aquellos por los que quiere ser identificado como “cultura Eroski”, que mantiene el ideario que se recogía en el “Valor Consumidor” definido en 2001 y forma parte de los rasgos identitarios del origen consumerista de Eroski: *“No somos los más baratos pero ofertamos una compra de ahorro”, “Somos de aquí, del lugar de donde nos ubicamos”, “con nuestros productos y servicios promovemos la salud y el bienestar”, somos de aquí y queremos que todas nuestras empresas trabajen en régimen de cooperativas”, te escuchamos a ti porque eres nuestro cliente, nuestro socio”, y con nosotros tu compra será un acto positivo”.* (PE 2012-2016. MISIÓN DE EROSKI).

Décimo sexta conclusión

Respecto a su ideario e ideología, entre algunos de los integrantes de las cooperativas fusionadas y de los primeros miembros de Eroski, se reconocen influencias de tipo religioso, político y de corte social vinculados a movimientos sociales de mediados del siglo pasado²²³. Algunos de ellos que ocuparon puestos de liderazgo declaraban la aspiración de contribuir con su trabajo a la transformación de la sociedad en la que habitaban. Pensaban que el cooperativismo de consumo era una buena plataforma para hacerlo. La influencia que ejerció Mondragon en la constitución y desarrollo de Eroski fue creciendo a medida que se desarrollaba la cooperativa y si en un principio la relación era unidireccional de apoyo financiero desde CLP, con el tiempo se transformó en interdependencia y la influencia fue mutua.

Con el inicio de la segunda etapa, a partir de 1980 se modificaron las estructuras societarias y culminaron el proceso de ruptura de los tres paradigmas de las antiguas cooperativas fusionadas: a) la eliminación del retorno cooperativo de los socios consumidores, que se produjo en la etapa anterior, b) la incorporación de los trabajadores como socios de la cooperativa ocupando los órganos de gobierno en paridad y, c) la apertura de la cooperativa a todos los clientes, fueran o no socios. Las inquietudes y centros de interés de los consumidores ya no estaban relacionados sólo con el precio. La calidad se convierte en una exigencia prioritaria y el deseo de información de los clientes en general, modifica las iniciativas con los consumidores hacia lo que se denominaba consumerismo y se extendía a todos los clientes que entraban en las tiendas de Eroski y no sólo a sus socios consumidores.

En la tercera fase, con el nombre de “valor Consumidor”, se quiso aglutinar a un número de iniciativas que trasladaban al conjunto de los clientes una serie de atributos que se declaraban como rasgos diferenciadores de Eroski y que estaban presentes en las políticas de las empresas más competitivas de la época: Responsabilidad Social Corporativa, Marcas Propias, Preocupación por el medioambiente, etc.

La cuarta fase en la que Eroski aún está inmersa continua con su evolución progresiva de ir aglutinando sus innumerables iniciativas en torno al consumo y el cooperativismo tratando de rescatar o poner en valor fórmulas originarias de relaciones comerciales con sus socios. Todo ello lo ha sintetizado en torno a una única idea: *“el consumerismo integrado”*, concepto transversal ya utilizado en etapas anteriores como es la idea de convertir a todos sus clientes en socios, con la posibilidad de aprovecharse de ventajas económicas y acceder a formulas de mayor participación y vinculación con el nuevo tipo de grupo cooperativo que está construyendo.

²²³ Como hemos visto al analizar el capítulo 2.4. sobre el cooperativismo y las influencias ideológicas religiosas o filosóficas entre los componentes de las primeras cooperativas encontramos, varios sacerdotes, grupos de reflexión filosófica religiosa (TEFISO), miembros de organizaciones políticas, etc.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Décimo séptima conclusión

Eroski ha ido adaptando sus estructuras societarias y organizativas para responder a las estrategias empresariales que se requerían en cada momento, como hemos visto en el capítulo 4.1.1.1., al hablar de su proceso de fusión en el que las cooperativas debían aprobar su disolución para formar parte de Eroski y con ello tratar de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Los propietarios de la nueva cooperativa eran socios consumidores y los trabajadores eran contratados por cuenta ajena y su representación en los órganos de decisión era mínima, dos trabajadores frente a 10 consumidores.

En la segunda fase, a partir de 1980 y tras intensos debates, los trabajadores entran a formar parte de los órganos de decisión en paridad con los consumidores. La operación respondía a la idea expresada por sus dirigentes de “quien más arriesga debe responsabilizarse de ejercer el poder” y esa responsabilidad recaía en los trabajadores. El protagonismo y la dedicación prioritaria de los trabajadores a las iniciativas empresariales ensombrecieron y relegaron la actividad societaria y consumerista de los órganos de base de los socios consumidores a una participación simbólica en un reducido número de Comités Consumeristas. El socio consumidor era tratado como un cliente más, sin distinción.

En la tercera fase, inmersos en una estrategia expansiva, se creó el Grupo Eroski, formado por la ESC como empresa propietaria y un conjunto de sociedades anónimas. La participación del socio consumidor en las estructuras societarias se redujo a los actos más protocolarios con asistencia masiva y de carácter semilúdico a las Juntas Preparatorias y a su presencia en el Consejo Rector. Fuera del territorio cooperativo se aglutinaban a través de la Fundación Eroski sólo iniciativas consumeristas con los clientes. El departamento de Consumo creado para asistir a los socios consumidores destina sus mayores esfuerzos y recursos a desarrollar iniciativas de RSC, labor por la Eroski logra altos grados de notoriedad.

Con la cuarta fase se retoma la participación de los socios consumidores y se trabaja en la creación de integrar al conjunto de los clientes del Grupo Eroski como socios a la vez que se van creando nuevos comités consumeristas con la intención de consolidar una estructura societaria integrada de trabajadores y consumidores. En esta misma fase se inicia el proceso de cooperativización de las sociedades anónimas que forman el GE. La aspiración es conseguir un gran Grupo Cooperativo compuesto por ESC y las nuevas cooperativas mixtas creadas. Aunque jurídicamente las cooperativas mixtas no se constituyeron hasta 2012, en la práctica actúan como tal desde que en 2009 la Asamblea General de Eroski, S. Coop., aprobó la conversión de las sociedades de hipermercados y supermercados, que actuaban como GESPAs, en cooperativas mixtas.

En relación al OE7 Comprobar si la metodología basada en las propuestas teóricas del semiótico Iuri Lotman es válida para analizar el modelo cooperativo Eroski como un fenómeno cultural.

Décimo octava conclusión

A nuestro entender, los conceptos de “la semiótica y la cultura”, tratados por el teórico semiólogo de la Escuela de Tartu Iuri Lotman como una única unidad de análisis, son recursos conceptuales y metodológicos válidos para el desarrollo de esta tesis. Al analizar la autodenominada “cultura Eroski”,

5. CONSIDERACIONES FINALES

aplicando lo que Lotman definía como las tres funciones principales de la semiótica, hemos comprobado que Eroski: a) conserva y hace uso de una parte de los signos y textos de su pasado y olvida o excluye otros para configurar la memoria de sus tradiciones, sus relatos míticos y algunos de los signos que construyen su auto identidad, b) que Eroski, pone en circulación e interacción algunos de esos signos y esos textos entre los miembros de la organización y los ajenos, a través del uso de herramientas de semiotización o socialización a lo largo de la historia. Y entre estos se encuentran, los proyectos sociales, la selección, los modelos de valoración, las formaciones, los programas de inserción, la comunicación, etc., y c) la organización ha avanzado y crecido mediante la producción de nuevos signos e informaciones con el interés de garantizar el dinamismo, el autodesarrollo, la innovación y la actividad creativa de su autodenominada cultura.

En la manera de estudiar la autodeclarada cultura Eroski nos ha sido válido empezar, como afirma Lotman, por recoger, analizar e interrelacionar aquellos textos y subtextos en sus diferentes manifestaciones: sus mitos, sus rituales, sus símbolos, sus herramientas de semiotización, etc. Mediante el análisis detallado de los diferentes signos que aparecen en los objetos, su descifrado y decodificación, hemos podido conformar una visión holística de la organización a estudio. Hemos utilizado la memoria y el recuerdo no sólo como nostalgia y herramienta recuperadora del pasado, al igual que el texto, como afirmaba Lotman (1996), hemos tratado de desarrollar su función creativa y creadora de sentido. Nos hemos inspirado en textos del pasado para interpretar el presente y dar algunas pistas para el futuro (Cap. 2.3.2.5). Mediante el análisis de estos textos hemos recuperado, restaurado o reinterpretado recuerdos de la semiosfera olvidados o excluidos que permiten dotar de significado a cuestiones que desde el presente algunos no entienden, como por ejemplo: el origen de Eroski que surgió de la fusión de otras cooperativas, la propiedad inicial de la cooperativa solo por socios consumidores, la eliminación de los retornos a los socios consumidores, el papel de la función semiotizadora de la fiesta de Eroski, la estrategia de expansión fuera del territorio cooperativo, etc.

Décimo novena conclusión

El desarrollo teórico que el semiólogo de Tartu, Lotman, hace del concepto de “Semiosfera” nos ha servido para analizar nuestro objeto de estudio como una totalidad, un texto con muchas semejanzas a otras organizaciones pero con unos rasgos identitarios, diferenciales, que le constituyen como espacio sígnico o semiosfera que para entrar en ella se requiere un proceso de semiotización²²⁴ específico. Hemos aplicado la metodología de este autor semiótico para comprobar que se cumple la primera característica de este sistema sígnico o espacio semiótico, es decir su delimitación externa. La semiosfera Eroski se diferencia de otros espacios semióticos, otras semiosferas / otras culturas por la existencia de unos límites, o espacios fronterizos²²⁵ que permiten distinguir los rasgos que constituyen cada una de las semiosferas. El

²²⁴ El Proceso de semiotización lo identificamos con lo que Aguirre (2004) denomina “proceso de enculturación”.

²²⁵ “Límite y frontera son dos nociones utilizadas por Lotman para delimitar el espacio propio de la semiosfera diferenciándolo del resto de espacios alosemióticos que la rodean. El límite o frontera, tienen como finalidad la separación de las dos realidades. Esta frontera actuará como filtro, como espacio de paso que actúa como traductor de aquellos textos, mensajes o elementos de culturas ajenas que pretendan entrar o formar parte de la semiosfera Eroski a la vez que ayuda a la comprensión de textos, mensajes y elementos propios a las culturas externas que intentan entrar. Pero estos límites o fronteras e incluso semiosferas no corresponden a los espacios físicos, geográficos, convencionales. Son abstracciones teóricas de delimitación y diferenciación, aunque en ocasiones pueden coincidir con espacios físicos coincidentes con otros modelos sígnicos, como pueden ser el idioma, el color de la piel o la circunscripción política” (Cap. 4.2.1).

5. CONSIDERACIONES FINALES

uso de los términos de límite o frontera nos ha permitido observar lo externo en lo interno, ver como los textos (espacios alosemióticos) ajenos a Eroski son filtrados, traducidos, para que puedan ser integrados y ser interpretados en el espacio interior eroskiano. Un “tempus” que separa lo propio de lo ajeno. Este proceso de restricción o adaptación de lo ajeno es selectivo y determina quién entra del exterior hacia el interior de la semiosfera eroskiana.

Otra característica que se cumple a la hora de observar la semiosfera Eroski con la metodología de Lotman es la propia “irregularidad semiótica” de su interior. La autodenominada cultura Eroski no es uniforme, ni está compuesta por una homologación sígnica. Los diferentes rasgos identitarios, o unidades culturales básicas, representan sensibilidades, características y distinciones que hacen de la semiosfera un espacio en movimiento, un continuum sígnico que transforma la propia semiosfera. Un sistema en movimiento que clasifica y reclasifica la jerarquía de los signos produciendo su dinamismo interno. Un dinamismo que es el resultado de procesos de aceleración acompañados en algunos casos de ruptura y de procesos de desaceleración o estabilización al modo como lo teoriza Lotman (1999) y como hemos señalado al relatar la historia de Eroski en su vertiente empresarial y societaria (Capítulos 4.1 y 4.2). Hemos descrito prolongados espacios de tiempo con crecimientos permanentes y sostenidos, interrumpidos por recesiones inmediatas o largos periodos de calma societaria con momentos de ruptura y cambios estructurales que modifican completamente la organización.

Respecto al **OE8** Enunciar aquellos signos o sistemas sígnicos distintivos que son reconocidos e identificados como diferentes y genuinos de Eroski, como para que heurísticamente se le defina como “cultura”.

Vigésima conclusión

El trabajo de investigación de esta tesis nos ha llevado a identificar unos rasgos distintivos que marcan diferencias sustanciales respecto a otras organizaciones y que constituyen el espacio semiótico de Eroski conformando, de esta manera, una “unidad cultural” diferenciada, dentro del concepto universal de cultura o también la podríamos interpretar como una semiosfera particular dentro de la Semiosfera global que define Lotman. Las cuatro características o rasgos pertinentes que, tras nuestro estudio, señalan a Eroski como una semiosfera son:

- La primera característica genuina es que Eroski es una cooperativa de consumo que la conforman un grupo de personas numeroso y heterogéneo compuesto por una misma condición jurídica de socios pero pertenecientes a 2 comunidades diferentes: socios consumidores y socios trabajadores. Ambas comunidades participan en los órganos de gobierno societario en paridad de representación. Esta composición fue única en el mundo hasta la creación de la cooperativa valenciana Consum. La composición de la paridad de sus estructuras societarias fue evolucionando desde sus orígenes, en el año 1969, hasta su composición definitiva en 1980. Desde entonces no se ha modificado. Por su condición de cooperativa de consumidores también es Asociación de Consumidores y su actividad de negocio es la distribución. Eroski ha sido la primera organización constituida que conjuga e interacciona formalmente las tres condiciones: es cooperativa de consumo con representantes en

5. CONSIDERACIONES FINALES

paridad de socios consumidores y trabajadores, dedicados a la distribución de bienes y servicios, que a la vez se constituyen en Asociación de Consumidores.

- La segunda característica es que la cooperativa Eroski ha ideado y puesto en práctica una manera de extender de forma progresiva su modelo cooperativo integrando a empresas de condición jurídica diferente manteniendo los rasgos identitarios que le identifican como cooperativa, como son las estructuras, los órganos de gobierno y de representación, las normativas, etc. Mediante la creación de una Sociedad Civil Participada denominada GESPA, las diferentes sociedades anónimas que son propiedad de la cooperativa se van “entrenando” y practicando el cooperativismo, sin ser formalmente una cooperativa. Al cabo de unos años solicitan su ingreso en el Grupo Cooperativo como cooperativa mixta, en condiciones similares a ESC, la cual forma parte de este Grupo. Este lento y progresivo recorrido de integración permite la entrada sin grandes sobresaltos, en la semiosfera Eroski de elementos del espacio alosemiótico, remarcando esa imagen de organización más cerrada o autoprotendida respecto a otras.
- Una tercera característica de Eroski, S. Coop (en la comunidad de trabajadores) es su enraizada concepción “igualitarista” de la gestión cotidiana en el negocio, de las relaciones laborales y de la interacción personal. Los condensadores semióticos, como hemos visto en el capítulo. 4.4., los comportamientos, las herramientas de gestión, los ritos y los símbolos están encaminados a reforzar una imagen de cercanía, confianza y relación de camaradería entre todos los componentes de la empresa. El modelo retributivo, con diferencias salariales más próximas que sus competidores (la solidaridad retributiva), el trato de “tu sobre el Vd.”, la atención personalizada y de “puertas abiertas” de los mandos, la épica del trabajo y de la escasez, la fiesta de Eroski, las Juntas Preparatorias, las consultas universales, los proyectos sociales, son todas herramientas destinadas a acortar la distancia entre los extremos y reforzar el imaginario colectivo de organización igualitaria que se resiste y le cuesta admitir la entrada a sistemas de reconocimiento individual diferenciado, como son la retribución variable, el reparto de premios, la gestión de puentes, fiestas, o tiempo libre a nivel individualizado. La interacción de los diferentes elementos y condensadores semióticos han construido un tipo de organización fuertemente cohesionada y hermética en esa visión colectiva igualitarista, aunque a nivel individual se piense de manera más abierta.
- La cuarta característica de ESC, que profundizaremos en el OE10, es la importancia que se le asigna, conceptualmente, al “liderazgo” y a los líderes (mandos), operativamente, como agentes primordiales del impulso y sostenimiento de la semiosfera Eroski. Se les ha asignado e instado en los discursos, en las declaraciones y en los procesos de socialización, a ejercer el rol de referentes y ejemplo en la implantación, divulgación, sostenimiento y control de los valores y prácticas que conforman lo que autodefinen como cultura Eroski. Se utiliza el liderazgo como herramienta de gestión de la cultura identificando a los líderes / mandos como la vanguardia ejemplar en actitudes, comportamientos, valores y principios de la pretendida cultura. En esta particularidad, se encomienda al Área Social la responsabilidad mayor convirtiéndole en una *“colectividad semicerrada... que serán considerados como el modelo por el cual se debe construir el modo de vida cotidiano.”*(Lotman 1998: 133).

La combinación de estos cuatro sistemas sígnicos compuestos de textos entretreídos es, lo que a nosotros nos lleva a interpretar a Eroski como una semiosfera particular, una unidad cultural *“entendida*

5. CONSIDERACIONES FINALES

como sistema en interacción de símbolos interpretables (...) la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera casual acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir densa.” (Geertz, 2000: 27).

Respecto al **0E9** Describir como han evolucionado en el tiempo aquellos rasgos que son considerados por sus miembros como constitutivos de la cultura Eroski y su influencia en el sostenimiento o devaluación de dicha cultura.

Vigésima primera conclusión

Toda unidad cultural o semiosfera, en su presente, está impregnada de momentos, acontecimientos, sucesos y prácticas que sus propios integrantes tienen dificultades para encontrarles un significado, una razón o un por qué de su existencia. Las argumentaciones y causas asentadas en la lógica del presente son insuficientes para tratar de buscar una explicación al por qué las cosas aquí se hacen de una manera determinada y no de otra. Es el momento, de retrotraerse al pasado, de recuperar algunos estadios de la memoria de la organización, a tratar de entender el origen de los procesos. En el marco teórico de esta tesis nos hemos apoyado en los análisis teóricos del estructuralismo de Levi-Strauss, junto a las reflexiones de Lotman, sobre el papel de la memoria y las referencias al olvido de Eco para profundizar y comprender el uso desaprovechamiento que hace Eroski de sus referencias al pasado a través de sus mitos.

Hemos constatado en Eroski la alta consideración que se tiene al concepto del trabajo como elemento de centralidad mitificado que mediatiza e influye en numerosos elementos de la signicidad que componen su semiosfera. El trabajo es un elemento que influye en la valoración sobre la capacidad profesional de las personas, durante muchos años cantidad de trabajo (en horas o esfuerzo) ha estado asociado a rendimiento, profesionalidad e incluso a promoción²²⁶. Las nuevas tecnologías, que reducen las cargas físicas, los modernos planes de conciliación, una sociedad más flexible, no han modificado en exceso esta consideración de sacrificio y dureza del trabajo. Todavía muchos mandos y directivos reconocen su cargo de conciencia por “*abandonar*” el trabajo justo a la hora reglamentaria que marca la normativa laboral. La consideración del trabajo como centralidad tiene fuertes reminiscencias de la primera época de Eroski, con fuertes exigencias y sacrificios personales para poder sobrevivir en una organización que era deficitaria. La entrega y disponibilidad personal, el sentimiento colectivo de luchar por un objetivo común de supervivencia, los logros obtenidos, son elementos sýgnicos que han contribuido al arraigo del mito del trabajo. Actualmente se han reducido sensiblemente las cargas físicas, se respetan los horarios en la mayor parte de los niveles profesionales, se implantan medidas de conciliación o la permisividad para adecuarse a las necesidades personales, pero el mito de “En Eroski trabajamos mucho” no ha perdido vigencia.

Existen otros mitos menos arraigados o que con el tiempo han ido rebajando su fuerza sýgnica o incluso algunos de ellos tiende a desaparecer. Se mantienen más activos en la memoria de los más veteranos y es

²²⁶ Uno de los requisitos de los primeros años para comprobar si un mando proveniente del exterior podría “encajar” en Eroski, consistía en probar su capacidad de resistencia pasando sus primeros meses desarrollando las tareas más operativas de la tienda y si aguantaba superaba la prueba de admisión.

5. CONSIDERACIONES FINALES

posible que con la marcha de estas personas de la cooperativa, algunos de los mitos pasen al olvido o queden relegados a reseñas escritas en algún documento. No obstante, estos mitos explican algunas de las situaciones y comportamientos colectivos de la organización. Una de las narraciones épicas más recordada por los más veteranos es “La caída del almacén” como prueba de esfuerzo y reacción colectiva ante una situación impredecible que ponía en riesgo la supervivencia de la organización y el puesto de trabajo de todos sus miembros. Todos recuerdan aquel acontecimiento como el momento de “la unión” y la demostración de que en los peores momentos la fuerza del trabajo en cooperación es lo que salva a Eroski. Con la actual crisis económica algunos han rememorado estos acontecimientos para tratar de animar a sus compañeros diciéndoles que “Eroski siempre sale a flote, como cuando la caída del almacén”,

La fuga de “los de compras” a Sebastián de la Fuente es poco conocida entre los incorporados más recientemente, lo que podría explicar el sentimiento de rechazo y de traición por parte de una parte importante del colectivo ante la marcha de las personas de la cooperativa si no es por causas naturales (la jubilación). El que casi todo un equipo de un departamento abandonara la cooperativa sin avisar y sin apenas tiempo para reaccionar se valoró como un ataque a la supervivencia y un acto de desagradecimiento. A partir de entonces el sentimiento se acompañó de medidas preventivas para evitar este tipo de salidas. La opinión generalizada que se asentó fue “en Eroski se puede entrar fácil, pero salir es más difícil”. Con la salida de CONSUM, de Grupo Eroski, se escucharon voces muy similares a los de aquella época. Las medidas de tipo económico para retrasar en cinco años los retornos acumulados por ir a trabajar fuera de Eroski antes de jubilarte son más consecuencia de la crisis económica que de la materialización de este mito. La marcha de algunos socio en la actualidad para evitar que se le apliquen las últimas medidas económicas han sido valoradas por algunos como actos de “abandono del a causa cooperativa”

Igualmente de desconocido, entre una gran parte de los socios trabajadores, es el papel que desempeñan los socios consumidores, más allá de su representación en la Asamblea General y en el Consejo Rector. La historia oficial que se narra argumenta la existencia de los consumidores en la organización, simplemente porque son los socios fundadores originarios. La percepción que se tiene de estos es la de personas mayores que un día decidieron compartir la cooperativa con los trabajadores, pero que hoy se encuentran muy alejados de la realidad de la empresa. Hemos constatado las escasas referencias al mundo de los consumidores en los documentos oficiales y siempre desde una perspectiva muy utilitarista. Es prácticamente desconocido el papel de sus fundadores, la evolución de sus órganos o cómo cedieron representación a los trabajadores en los órganos de gobierno. Todo queda como ubicado en un lugar oscuro de la memoria colectiva, del que apenas se habla. Entre los trabajadores más veteranos se interpreta como un momento crítico en el que Eroski casi desaparece y es mejor olvidar. El tabú y parte del olvido de estos acontecimientos crea una narración mítica difusa de difícil comprensión entre un colectivo de trabajadores que funciona con lógicas actuales de mayor pragmatismo. Los consumidores son percibidos de manera paradójica en una gran parte del colectivo de los socios trabajadores, como antiguos propietarios que todavía quieren mandar en los asuntos de tienda y también como antiguos socios ajenos a la realidad de la empresa que están en los órganos de gobierno por obligación legal, o porque son utilizados por la Dirección para conseguir sus objetivos empresariales.

Otra de las creencias arraigadas dentro del grupo de trabajadores es pensar que en el pasado de Eroski los signos, las prácticas, los comportamientos cooperativos, estaban más presentes que en la actualidad y

5. CONSIDERACIONES FINALES

que a los socios les movían más los intereses colectivos que los individuales. En definitiva, que las personas eran más cooperativistas que en la actualidad y en última instancia estaban más comprometidas con la empresa que el resto. Las llamadas al interés colectivo y al cooperativismo que se hacen ahora a raíz de la crisis económica, son muy parecidas a las que hemos encontrado en textos del pasado solicitando que los socios se implicaran más en la construcción de la cooperativa. Hemos constatado que en los editoriales de los antiguos soportes de comunicación o en las actas y documentos internos, en ocasiones eran alegatos ideológicos sobre cooperativismo e incluso algunos eran auténticas soflamas contra el capitalismo, pero no tenemos pruebas palpables para demostrar que los socios actuales sean menos cooperativistas que los de antes. La crisis económica actual ha demostrado que los socios de hoy han reaccionado de la misma manera que los de antaño, aprobando medidas colectivas como forma para salvar sus intereses individuales. Respecto al “*compromiso cooperativo*” hemos percibido una evolución en la interpretación del concepto entre los propios líderes clave de la organización. Se ha pasado de una concepción de comprometido militante cooperativista que se extendía a todos los miembros de la cooperativa (Hernando, 2009:37) a un grupo o “*vanguardia*” cooperativa que se concentra en la línea de mando y el grupo de representantes sociales (Hernando, 2009: 157 y 223).

Vigésima segunda conclusión

Los rituales, como representaciones regladas y repetitivas de comunicación, actúan no sólo como herramientas o canales por los que transitan los mensajes sino que en su manera de ejecutarse, repletos de carga simbólica, son mensajes en sí mismos. El ritual por antonomasia en Eroski es la “reunión”. Es habitual escuchar entre los miembros de esta organización la expresión “*tenemos el síndrome de la reunitis*” (Cap.6.3.2.2). Hemos analizado los diferentes formatos de reuniones diseccionando cada una de ellas y hemos constatado algunos signos comunes y recurrentes a todas ellas cada vez que se ejecutan. En estos encuentros debe quedar manifiestamente clara la figura de la autoridad asociada habitualmente al emisor principal, la persona que más habla y cumple el protocolo de trasladar información de la organización, en donde siempre hay un apartado sobre la situación económica. Toda reunión va asociada a una temporalidad que puede ser el principio de algo, la legitimación de una decisión o el final de un proceso. Las reuniones en Eroski han ido transformándose debido al paso del tiempo y a los cambios en la organización.

Tomando como referencia la “Reunión de Centro”, el encuentro mensual de un equipo, departamento o tienda, presidido por el delegado y el jefe del equipo, observamos que al principio las reuniones eran largas, prolongadas y en ocasiones sesiones anárquicas en las que se abordaban en un mismo encuentro múltiples contenidos, debates, conversaciones ajenas al mundo laboral, confidencias, etc. En una misma reunión se condensaban distintas funciones, poética, conativa, emotiva, fáctica, etc. (Jakobson 1963). Con el tiempo las reuniones se han ido transformando en encuentros más breves, con contenidos estrictamente técnicos. La obligatoriedad de asistir a las reuniones esta ligada a la idea de hacer partícipe al socio de las cuestiones de su propia organización para que después tenga criterio de decisión. La repetición mensual del formato de reunión, percibidas por algunos en altavoces de la “dirección”, la escasa participación de los asistentes, las dificultades para que asistan los que trabajan a turnos o en jornadas reducidas, hizo que durante un tiempo el nivel de asistencia bajara sensiblemente. Sólo la situación actual de crisis y su impacto en Eroski ha vuelto a incrementar la asistencia y el interés por estas reuniones.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La elaboración de los Planes de Gestión, los Planes Estratégicos y las acciones que de ellos se derivan como las Jornadas de Preparación o de Presentación del PG, podrían definirse como los rituales anuales de paso (Gennep, 2008), que tienen dos objetivos principales.

- a) El proceso de elaboración de los planes marca el ritmo y el orden de trabajo anual. El calendario de elaboración con sus diferentes hitos, incluido el de la entrevista de evaluación personal que valora el grado de cumplimiento del PG, está construido en base a un orden y un ritmo de actividad conocido por todos y que mueve a toda la organización. Las jornadas de Preparación y Presentación del PG son momentos liminares de paso de un estadio a otro y cumplen perfectamente con las características de este tipo de ritos. Hay maestros de ceremonia que presentan y dirigen el acto, hay acontecimientos informativos que se repiten anualmente, invitados ajenos, cierres emotivos, etc.
- b) Estos ritos de elaboración del PG quieren transmitir la idea de ser actos participativos y de implicación colectiva porque en sus momentos de preparación se recogen ininidad de propuestas de los equipos. Los primeros años estos actos ocupaban una buena parte del segundo semestre del año y con el tiempo su desarrollo se ha ido reduciendo y se han aligerado las reuniones de consulta y revisión de los planes. Sin embargo, las jornadas de Preparación y Presentación del PG sobre todo en el nivel de directivos y gestores se han convertido en ritos de paso de referencia en la organización.

Los eventos societarios como las Juntas Preparatorias y la Asamblea General son órganos jurídicamente constituidos cuya función principal es la de legitimar las acciones democráticas y de participación colectiva definidas en los estatutos de la organización. Con el tiempo estos órganos se han convertido en ritos cargados de un fuerte simbolismo protocolario e institucional. Centrándonos en la Junta Preparatoria, el órgano que más transformaciones ha tenido, ha pasado de ser un acto arraigado y ampliamente deseado por la mayoría de los socios a convertirse en un acto estrictamente legal previo a la Asamblea General. La Junta Preparatoria es una exigencia legal a partir de 1980 debido a la nueva configuración societaria, pero que hunde sus raíces más populares en la antigua fiesta de San Miguel, patrón de los comerciantes. Las primeras juntas son recordadas por tener un carácter más lúdico que protocolario. Se celebraba una única Junta y después del “acto formal” de la mañana se iniciaba todo un recorrido de festejos diferentes con comida, baile, juegos, reparto de premios, etc. La separación del acto formal y del festivo a días diferentes y la división de este acto societario en cuatro encuentros (uno por provincia), ha transformado la Junta en un actividad exclusivamente simbólica, de obligada asistencia que transcurre con un fuerte componente de formalidad y a la vez atonía participativa, rota durante el periodo 2005 a 2007 por protestas de los socios sobre la participación de los consumidores y los trabajadores, paradójicamente, años en los que más beneficios se repartieron entre los socios. Actualmente se ha vuelto a entrar en una situación de anomia (Durkheim, 2003) social, similar al de las últimas décadas.

Otro de los ritos que ha evolucionado en Eroski corresponde al de la manera de celebrar los actos de reconocimiento, actos lúdicos, aniversarios o la fiesta de la empresa. En los primeros años y según narran los más veteranos, este tipo de actos se realizaban de manera más espontánea, permisiva e incluso fomentada y apoyada por la propia organización: cenas de navidad, reparto de producto sobrante, salidas y fiestas después del trabajo, etc. El tiempo, algunos documentos internos y ciertas medidas adoptadas han asentado la creencia de que Eroski es una organización parca y espartana a la hora de ejecutar este tipo

5. CONSIDERACIONES FINALES

de representaciones. “*Los más antiguos del lugar*” todavía recuerdan las sesiones de fútbol de algunos departamentos en el bar de enfrente después del trabajo o las cenas de casi todos los viernes entre compañeros de trabajo, o las cenas de los carniceros en la época del levantamiento de la veda caza (Octubre) o de las corridas de los toros (Abril – Mayo). Y una gran cantidad de socios recuerda la Fiesta de Eroski o Eroski Jaiak como el evento más esperado del año, ligado inicialmente a la Junta Preparatoria de socios de trabajo y que una vez separada de este acto fue perdiendo interés hasta desaparecer al inicio de la crisis económica actual argumentando el costo que suponía. La desaparición de la mayoría de estos rituales con la excusa del costo económico ha contribuido, inconscientemente, a construir una organización más despersonalizada y distante entre sus miembros. Los ritos de celebración son acontecimientos necesarios en colectividades de relación intensa, actúan de condensadores semióticos cargados de simbolismo que diluyen y tamizan momentos de tensión, conflicto o enfrentamiento entre sus miembros, son sostenedores del orden a la vez que refuerzan la complicidad entre sus miembros en momentos críticos o desfavorables. La recuperación de ritos de celebración, desde nuestra perspectiva, no debe de estar ligada exclusivamente a que Eroski se encuentre en una situación económica más favorable. La organización no puede quedarse al margen de los ritos espontáneos de sus miembros, deberá buscar alternativas (ritos nuevos) adecuadas a los tiempos actuales que sustituyan a los ya desaparecidos pero que cumplan con la misma función.

Vigésima tercera conclusión

Los símbolos, como hemos visto, tienen la capacidad, mediante una señal, una imagen, una acción o un objeto, de trasladar a un colectivo un cúmulo de información condensada que es sustitutoria de una realidad. Tienen la capacidad de comunicar una realidad aunque esta esté ausente. La mayor parte de los símbolos de Eroski, que en esta tesis hemos registrado, están vinculados a la idea de “mantenimiento de la cohesión” con la idea de salvaguardar el principio de lo colectivo frente a los intereses particulares en forma de cooperación. El símbolo nos dirá el semiólogo de Tartu “*es un mediador entre la sincronía del texto y la memoria de la cultura. Su papel es el de un condensador semiótico.*” (Lotman 2003:12).

Las manifestaciones de trato cercano, con eliminación de jerarquías públicas, relación de tuteo, puertas abiertas etc., son unidades sémicas que simbolizan la igualdad de los socios por su condición de personas en una organización con un proyecto común donde en la realidad sí existen diferentes. Pero estos signos mitigan esas diferencias porque trasladan la idea de camaradería, de familia amplia, de grupo cohesionado. En los primeros años, la dimensión de la organización y el origen común de muchos de sus miembros favorecía la construcción de esa cohesión. Los líderes clave de aquellos tiempos formaban parte de ese colectivo y el entorno reducido en el que se movían era favorable para desarrollar ese trato cercano. La dimensión actual de la organización ha ido alejando a los líderes clave de un colectivo al que antes accedían con facilidad. El símbolo de “trato y cercanía” permanece y se observa en los círculos más cercanos. La mayoría de mandos y líderes intermedios tienen un trato cercano con sus equipos, pero el conjunto del colectivo se ve distante de los órganos de decisión y de sus líderes clave. Ya antes de la crisis económica actual empezaron a aparecer las manifestaciones públicas sobre puntos de vista polarizados (nosotros / vosotros, la dirección y los trabajadores, los de Central y los de las tiendas) por lo que parece que se estaba rompiendo esa cohesión (Bajtín, 1974). La desaprobación a las propuestas de la Dirección

5. CONSIDERACIONES FINALES

en la consulta universal en Diciembre del 2012 y la aparición de nuevas subculturas “periféricas” enfrentadas a la cultura nuclear o central, eran indicadores de ese posible distanciamiento, o ruptura del símbolo de cercanía. La Dirección se ha apresurado a paliar este hecho iniciando un programa de múltiples comunicaciones y jornadas de puertas abiertas para explicar las medidas anticrisis o escuchar a los socios, en las que se vuelve a poner de manifiesto el intento de acortar ese distanciamiento.

El símbolo de la austeridad o la estética sobria, el símbolo de la penalización máxima frente al robo, son elementos sígnicos de fuerte impacto a la vez que mensajes contundentes que quieren trasladar la idea de salvaguardar la propiedad colectiva por encima de cualquier interés particular. La austeridad es asumida como una forma de cuidar y aprovechar al máximo los recursos colectivos, dándoles el tratamiento como si fueran propios. Se achaca en ocasiones cierta dejadez y desidia entre los socios por el cuidado de los recursos colectivos. La crisis económica actual ha puesto de manifiesto que el colectivo ha asumido mayoritariamente medidas restrictivas y de austeridad como en las épocas iniciales de la creación de Eroski, como si fuera un resurgir de la “épica del esfuerzo y sacrificio de los primeros años”. Los casos de corrupción y robo son apenas conocidos y aireados en Eroski. Se habla de ellos desde la aceptación de que son ataques al interés colectivo y deben sancionarse de manera rápida, contundente y ejemplar. Para el autor de esta tesis, estos símbolos apenas han variado a lo largo de los años.

La ausencia del complemento de la antigüedad en la retribución es otro de los símbolos que quieren trasladar la idea de igualdad de todos los socios independientemente del tiempo y experiencia en la cooperativa. Desde el primer momento se valora que la contribución de los socios es la máxima que se puede dar y por tanto la antigüedad no es un elemento diferenciador ni aporta valor por el que se tenga que recompensar. En ocasiones y como si se tratara de “los ojos del Guadiana”, surge el debate sobre la compensación de la antigüedad. Su aparición es más bien generacional, a medida que algunos socios se van acercando al final de su etapa laboral proponen el debate. Mientras que la media de edad de la organización sea joven, el debate no prosperará, pero en el fondo el símbolo es algo más que un juego de mayorías y minorías, representa una manera de entender y aplicar la propiedad colectiva.

La solidaridad retributiva, por la que los niveles directivos y gestores de la cooperativa son retribuidos sensiblemente por debajo del sector, es otro de los símbolos, que a nuestro entender, quieren trasladar la idea de equidad y pragmatismo igualitario. A pesar de que anualmente se informa a los socios sobre los niveles de retribución por puestos y su comparativo con otras empresas del sector, la medida de “*solidaridad*” al cabo de los años es normalizada y no es apreciada con suficiencia ni por el conjunto de los socios ni por los propios agentes implicados. El símbolo se ha mantenido a lo largo del tiempo con modificaciones en los porcentajes de retribución. En los primeros años la diferencia entre el nivel más bajo y el más alto fue de 1 a 3. Con la expansión hacia fuera del entorno cooperativo fue de 1 a 6 y en la actualidad los niveles directivos son retribuidos desde un 70% menos que en el sector hasta un 20% menos para algunos gestores. Sin embargo los puestos más operativos oscilan entre un 30% a un 10% más que en las empresas del sector. A pesar de que el símbolo no genera grandes adhesiones por su normalización, el intento de su eliminación provocaría el rechazo general del colectivo.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Respecto a la retención obligatoria de los retornos es quizás el símbolo que mejor refleja la protección y salvaguarda de la propiedad colectiva. Desde un principio se tomó la decisión de eliminar el retorno entre los socios consumidores y posteriormente la retención del mismo entre los trabajadores hasta el día que abandonaran la cooperativa. La acumulación de retornos durante cuarenta años ha sido aceptada por la mayoría de los socios como una forma de rentabilizar unos ahorros producto de los beneficios de la cooperativa. Con el tiempo, los retornos continuados entró a formar parte de la mentalidad colectiva como una parte consustancial a la retribución convencional, sin que ello incidiera en la mejora del clima o la satisfacción interna. De hecho en los periodos de mayores beneficios y retornos, el peor dato de la encuesta de satisfacción seguía siendo el dedicado a la retribución y los mayores descontentos y críticas se produjeron en las Juntas Preparatorias entre 2005 y 2007. No está demostrado que la retención de los retornos actúe como acicate entre los socios para implicarse o sentirse más propietario de la cooperativa. Este aspecto podría ser materia de otra tesis doctoral. Puesto que en estos momentos de crisis, se observa preocupación entre los socios por la posible reducción de los retornos. La nueva situación ha reducido normativamente el porcentaje destinado a retornos para incorporarlos como reservas y ha modificado el interés y la manera de liquidación de los intereses de dichos retornos.

En cuanto al **OE 10**. Indagar el papel del liderazgo y en concreto el de sus líderes clave, en la creación, en el impulso y en la evolución de la identidad cooperativa, en Eroski, a través del ejercicio del poder.

El tipo de empresa sucursalista dedicada a la distribución de bienes y servicios que reparte sus unidades de negocio por prácticamente toda la geografía del territorio español, condiciona sobremanera su modelo de organización y su manera de coordinar, gestionar, controlar los procesos de trabajo y a las personas que los ejecutan. El papel de la línea de mando, de los líderes que se responsabilizan de las funciones anteriormente expuestas, es fundamental para conseguir que las diferentes unidades mantengan cierto grado de afinidad y coherencia empresarial del conjunto. El líder de cada unidad es el representante o el reflejo de la dirección general de la empresa. Si además esta empresa se autodeclara como poseedora de una cultura e identidad propia de características colectivas, cooperativas, las funciones de estos líderes se amplían a ámbitos más allá de lo meramente empresariales. ¿Cómo se crean estos líderes y cómo crean y modifican los rasgos identitarios de las cooperativas?

Vigésima cuarta conclusión

Al analizar el caso de Eroski, hemos constatado la dificultad para identificar y declarar el líder o los líderes fundacionales de la cooperativa. Si bien es cierto que en su acta fundacional aparecen una serie de firmantes (Reprografía 7 del Cap. 4.1.1.1), faltaríamos al rigor si declarásemos fundadores a las personas provenientes de las antiguas cooperativas fusionadas y que en la mayoría de los casos su función no se extendió mucho más allá de la firma del acta constitucional. Compartimos con Verón (1987) sus propuestas teóricas en torno a la ausencia de momentos fundacionales en las instituciones, grupos o comunidades porque todo acto, según el semiótico argentino, forma parte de un proceso. Y la creación de Eroski formó parte de un proceso en el que intervinieron muchas personas y en diferentes momentos.

Sin embargo, también hemos observado y analizado, que a pesar de que en Eroski son muchos los participantes en su creación y desarrollo como cooperativa, existe un grupo reducido de personas que han

5. CONSIDERACIONES FINALES

impulsado y se han implicado sobremanera en ese propósito. Son los que hemos asignado el nombre de “líderes clave” y que por conveniencia heurística en esta tesis nos referimos a las tres personas que han ocupado sucesivamente los puestos de la Presidencia y la Dirección de Eroski durante todo el tiempo que analizamos en esta tesis. Somos conscientes que no han sido los únicos líderes de Eroski y que han requerido del apoyo de otros líderes repartidos en toda la organización, pero a través del análisis de los periodos que ejercen su responsabilidad los tres líderes se puede observar la evolución de la semiosfera Eroski.

La creación, el desarrollo y la sucesión de los líderes clave han sido, partes fundamentales en la construcción y evolución de la semiosfera que nos ocupa en este estudio. Consideramos que la presencia prolongada en su puesto como líderes clave ha sido una pieza importante para garantizar un continuum cooperativo en la semiosfera Eroski. Apoyándonos en las teorías de Bourdieu (2004) hemos encontrado paralelismos y coincidencias notables entre la descripción que hace este autor sobre la aplicación de la ley del Mayorazgo y las estrategias de dominación simbólica con la manera que en Eroski se crean y se reemplazan a los líderes clave. Algunas de esas coincidencias analizadas en el capítulo 4.4.1 son: a) la nula rotación en los puestos Dirección y Presidencia. Una vez nombrados sólo son sustituidos cuando se jubilan o pasan a una responsabilidad superior. Ejercen siempre de líderes clave; b) la selección del sucesor la hace el líder clave del momento y durante años va preparando al “heredero”; c) el resto de los posibles candidatos asumen la decisión de la elección y el “habitus”, que define Bourdieu, hace el resto, no se conocen fricciones ni luchas de poder intestino; d) Dentro de la organización la elección se percibe como el sucesor natural, no se pone en duda, no genera tensión y se confía en él desde un principio; e) existe un proceso de legitimación con la aprobación en los órganos societarios, que ratifican la opinión favorable de la mayoría, f) la entrega personal de los líderes y la ejemplaridad en el desempeño de su tarea para salvaguardar el patrimonio colectivo por encima de intereses particulares propios o ajenos.

La prolongada permanencia como líderes clave y el proceso de selección sin sobresaltos es lo que traslada la imagen de continuidad, de mantenimiento de unos valores, creencias que sufren pocas alteraciones y que son comprendidas por los integrantes de la organización. La confianza en los líderes va ligada a la aceptación del modelo de organización, y si esta es exitosa empresarialmente, retroalimenta la confianza en los líderes. El continuado crecimiento y expansión de la cooperativa ha mantenido la confianza en sus líderes, que sólo se ha visto alterada tras los síntomas más agudos de la actual crisis.

Vigésima quinta conclusión

En la trayectoria histórica de Eroski que hemos analizado hemos encontrado que se han ejercido diferentes tipos de liderazgo que están asociados, no tanto a las personas que lo han ejercitado como al tipo de estrategias y respuestas que le exigía la realidad económica y la evolución del entorno. Como hemos visto en el Cap. 4.1.2, la construcción del modelo societario y organizativo estaba supeditada a la extensa estrategia de crecimiento y a la reciente estrategia de resistencia. De la misma manera la elección del tipo de liderazgo se ha visto influenciado por los mismos condicionantes estratégicos.

Tomando como modelo teórico las propuestas de Weber (2007) en su obra “*Sociología del poder, los tipos de dominación*”, hemos analizado los tipos de liderazgo en Eroski. Hemos evitado asociar cada uno de los periodos que define Weber con cada uno de los tres líderes clave aunque cronológicamente exista alguna coincidencia más o menos directa. Los periodos definidos por Weber están más relacionados con la

5. CONSIDERACIONES FINALES

evolución socioempresarial y las estrategias para abordarla que hemos definido en esta tesis. Periodos que comparten y coinciden los tres líderes clave de Eroski.

El Periodo de dominación o “liderazgo carismático” correspondió a la primera época de Eroski y se caracterizó por la implantación de cambios radicales paralelos así como a cambios sociales de la época y que requerían un grado de cohesión y adhesión a una idea y a un líder fuerte que transmitiera seguridad y perspectiva de futuro. Las expresiones de adhesión al líder son representaciones de reafirmación en el ideario cooperativo. La propia transformación de la cooperativa se equipara al deseo de transformación social de algunos de sus componentes. La confianza en el líder está por encima de la fidelidad a la doctrina (Lotman, 1996). De esta época son las expresiones que nos recordaba el camionero “*si tú me dices que va todo bien, yo tranquilo*” (4.3.3.1). El papel de los líderes de esta época se centra más en crear y consolidar un modelo de empresa con una estructura jurídica nueva en la que los trabajadores van adquiriendo más protagonismo. Las llamadas a la unidad cooperativa son frecuentes y los mensajes de los líderes hacen hincapié en trabajar por el interés lo colectivo frente a los deseos de la satisfacción individual.

La época definida como la del “liderazgo tradicional” corresponde al periodo prolongado que contempla la institucionalización de la cooperativa y la primera fase de expansión de Eroski. La consolidación de las estructuras de la cooperativa e inicio del crecimiento requirió de un grupo de personas de confianza, sin fisuras en los líderes clave para que apoyaran y trasladaran las estrategias empresariales y también sociales, allí donde no podía llegar el líder clave. La existencia de este cuerpo que Weber denominaba “administrativo” fue fundamental para la divulgación, sostenimiento y control del ideario cooperativo en una organización cada vez más compleja. Se venía de un periodo en el que la denominada cultura Eroski no estaba muy estructurada y para garantizar su continuidad, sus líderes clave se veían en la necesidad, como afirmaba Lotman, de *crear algunas colectividades cerradas, totalmente reguladas en las cuales el concepto de ley cubriría completamente la organización real. Serán considerados como el modelo por el cual se debe construir el modo de vida cotidiano.* (Lotman 1998: 133).

El aparato administrativo representado por la línea de mando y el área de social con todos sus departamentos estaba presente en todas las estructuras empresariales y societarias de la organización, cuestión criticada por algunos socios que creían ver en ello un exceso de celo, de tutela y de control del modelo de liderazgo tradicional. En este periodo se refuerza la figura de los Jefes de Personal como líderes antinómicos, que garantizan el control y la eficiencia organizativa a la vez que protegen y son facilitadores de las mejoras sociales entre los equipos. Es en este periodo cuando el concepto cultura, en los términos teorizados por Shein (1988), entra a formar parte de las herramientas de la gestión de los recursos humanos y se asocia con una manera humanista de gestión de las personas.

El decenio de 1997 a 2007, periodo de máxima expansión en Eroski, requería un tipo de liderazgo que pusiera orden, coherencia y cierto grado de homogeneidad en una organización que crecía en la dimensión empresarial, en diversidad de identidades, en tipologías de negocio en lugares diferentes y con procesos organizativos dispares e incluso contradictorios. El “liderazgo burocrático”, el tipo de dominación más eficiente según Weber, se vio como la fórmula más idónea para preparar como líderes “eroskianos” al gran número de mandos que requería la fuerte expansión. Al mismo tiempo se les dotó de herramientas de gestión de equipos más sistematizadas y homologadas que les facilitarían su tarea de socialización o semiotización de sus equipos para formar parte de la semiosfera Eroski. De este periodo son los

5. CONSIDERACIONES FINALES

programas de formación de líderes en la adquisición de habilidades de comunicación inter e intra personal con herramientas del coaching ontológico (Echeverría, 2001) para conversar desde un enfoque muy personal con los equipos (el liderazgo conversacional).

El último periodo desde 2007 hasta nuestros días esta condicionado por el impacto de la crisis económica en la organización. Se viene trabajando desde 2008 en la implantación de un tipo de liderazgo propio que retoma presupuestos teóricos de la cultura organizacional y algunas adaptaciones de teoría del liderazgo de Taylor (2006). Se quiere volver a relanzar la figura de los líderes como impulsores de lo que se ha dado en llamar “cultura Eroski”. Para ello se crean herramientas de formación y de medición sobre el grado de implantación del modelo cultural definido como “constructivo” (Cap. 4.4.2.). De esta misma época son los cursos de formación / reflexión sobre Educación Cooperativa para mandos con el fin de dar respuesta a la demanda hecha por los propios líderes que argumentaban desconocimiento del ideario cooperativo. Las formaciones y el programa de liderazgo cooperativo han frenado su implantación debido a la priorización de los temas económicos y comerciales. Hay en estos momentos en estudio un programa de relanzamiento de la figura del directivo como líder cooperativo.

En cuanto al **OE 11** Mostrar los diferentes procesos de socialización y sus efectos en el estancamiento o dinamismo de la autodenominada cultura Eroski.

Vigésima sexta conclusión

A medida que Eroski ha ido creciendo internamente y se ha ido expandiendo hacia el exterior, una gran parte de sus integrantes afirman conocer menos la organización en la que están y dicen encontrarse con más dificultades para identificar rasgos comunes y diferentes a otras organizaciones. Una parte de los socios observa cada vez más un mayor distanciamiento geográfico y profesional / ocupacional, entre quienes definen las estrategias (la dirección de la central) y las que las operativizan (los equipos de las tiendas, los puestos operativos, técnicos y mandos de las propias centrales).

El proceso de expansión continuado con momentos de fuerte aceleración, ha ampliado el espacio semiosférico de Eroski y ha obligado a esta organización a modificar las herramientas y procesos para poder mantener los dos criterios que Lotman definía como básicos en la configuración de la semiosfera: su delimitación externa y su irregularidad interna. El proceso de selección utilizado en los primeros momentos de crecimiento a nivel local que definía quién formaba parte y quién quedaba excluida de la semiosfera Eroski, se basaba, prioritariamente, en el conocimiento personal de los candidatos, en la complicidad de valores morales, en la adscripción ideológica, bastante uniformada²²⁷ en sus primeros tiempos, y en la demostración palpable de deseos de trabajar en cualquier tarea. La aceleración del proceso de expansión, con la apertura a espacios geográficos más amplios y más alejados de la centralidad del espacio semiosférico de Eroski, abrieron y flexibilizaron los procesos de selección que se materializaron en acciones masivas de selección, primando fundamentalmente los criterios de profesionalidad (esta fase coincide con el mayor crecimiento del formato de grandes hipermercados y la compra de otras cadenas de distribución). La incorporación masiva de personas en los negocios, en régimen de sociedad anónima modifica los límites de la semiosfera Eroski. Para mantener ciertos rasgos de su identidad la organización

²²⁷ Como hemos visto a lo largo de esta tesis la expansión inicial se realiza pueblo a pueblo, en la que los futuros candidatos se reclutaban entre amistades, familiares y compañeros de “militancia política difusa”, pero opuesta al régimen político franquista.

5. CONSIDERACIONES FINALES

procede, primero a ejecutar un plan de fuerte centralización, otorgando el poder nuclear a la cooperativa y creando en segundo lugar estructuras intermedias similares a la cooperativa (GESPAs) que hacen de tránsito²²⁸ entre el núcleo y la periferia, con el objeto de ir entrenándose en prácticas colectivas para en un futuro convertirse en cooperativas. Eroski aplica lo que Lotman definía como “efecto isomórfico” del contacto entre culturas. Este mecanismo isomórfico es diferente cuando se trata de producir nuevos textos, informaciones o mensajes nuevos. Con el nuevo modelo o estructura societaria al que se aspira con el Proyecto de Cooperativización, ya no se trata de una mera imposición de una cultura sobre otra, sino de crear una nueva cultura que se base en el intercambio de ambas culturas. En este caso, los participantes (las diferentes sociedades) no sólo deben tener un grado de semejanza, sino de diferencia: *“La condición más simple de esta especie de semiosis se podría formular de la siguiente manera: las subestructuras que participan en ella no tienen que ser isomorfas una respecto a la otra, sino que deben ser, cada una por separado, isomorfas a un tercer elemento de un nivel más alto, de cuyo sistemas ellas forman parte.”* (Lotman, 1996: 32).

Vigésima séptima conclusión

La utilización de los diferentes modelos de valoración y clasificación de puestos como sistema sónico que ordena de manera estratificada la irregularidad interna de la semiosfera de Eroski, también ha sufrido algunas modificaciones con el objeto de tratar de mantener parte de su significación cooperativa como consecuencia de los diferentes ritmos y estrategias de crecimiento que han ido conformando una empresa diferente. El primer modelo de valoración que estuvo vigente durante los primeros 23 años, asentado en los criterios de la equidad y de la solidaridad retributiva aplicando la fórmula de la orquilla retributiva del nivel 1 al nivel 3, fue uno de los signos que más contribuyó a arraigar la idea del igualitarismo entre los socios. Los cambios posteriores de abrir el nivel retributivo del 1 al 6 generaron fuertes polémicas entre los partidarios y detractores y los intentos de incorporar medidas diferenciadoras de valoración en base a la contribución personal o grupal, como la retribución variable, que después de 40 años no han terminado de cuajar. Este tipo de medidas son valoradas por una parte importante del colectivo como la ruptura sónica de esa irregularidad interna controlada y el abandono de uno de los rasgos más identitarios de la semiosfera Eroski.

Otros sistemas estructurados de valoración son las diferentes tipos de herramientas de evaluación que miden por un lado las capacidades y las competencias de los miembros de la cooperativa en su versión convencional (valoración del mando al colaborador) y en su versión 180° (valoración de los colaboradores a los mandos). Existen además otras herramientas de valoración que miden las condiciones generales de la organización, bien a través de las tradicionales encuestas de Clima (Encuesta de Satisfacción a las Personas) o la que mide la coherencia de implantación de los rasgos identitarios declarados por la organización (Encuesta sobre cultura organizacional).

La primera Entrevista de Evaluación formal y personalizada se realizó en 1986. El primer soporte en papel medía objetivos cualitativos y cuantitativos personales además de actitudes cooperativas, siempre desde una valoración subjetiva del mando. Su finalidad principal era encontrarse con el colaborador, al menos una vez a año, y valorarle intentando que el colaborador saliera de la reunión más motivado para desarrollar su tarea. La entrevista no tenía ninguna consecuencia personal ni profesional. Los diferentes tipos de

²²⁸ No es intención inicial de Eroski crear Gespa como una estructura provisional para terminar convirtiéndose en cooperativa, pero con el tiempo se vio que esa fórmula estaba saturada y debía avanzar hacia un modelo cooperativo.

5. CONSIDERACIONES FINALES

entrevista que se han sucedido han variado en su finalidad y en su formato hasta convertirse en un soporte digitalizado que mide competencias profesionales, una competencia definida como “integración cultural”. Además se mide el grado de consecución de objetivos definidos en plan de gestión y mide también el nivel de cualificación profesional a través de la valoración de los conocimientos técnicos o de gestión del puesto. A pesar de que, en teoría, la entrevista debería tener efectos en la consideración y evolución profesional del evaluado, en la práctica, su nivel de aplicabilidad es muy escaso. El nivel de cumplimentación de la entrevista de evaluación está entre el 60% y el 65% del total de entrevistas a realizar. La herramienta es puesta en tela de juicio y considerada por un gran número de mandos como una actividad meramente burocrática con poco margen para discriminar positiva o negativamente al grupo de colaboradores. Una parte importante de los colaboradores, por su parte, ven en la entrevista una herramienta que sirve para escenificar el ejercicio de la autoridad sobre el colaborador de una manera artificial que resulta incomoda y se le otorga escasa fiabilidad porque se percibe como una herramienta subjetiva.

Las herramientas de medición 180° se pusieron en marcha en el año 2000 con un diagnóstico a los mandos denominado “Sonrisómetro del Mando” y posteriormente aparecieron otras herramientas de medición del mando denominada 180° de competencias conversacionales. Las diferentes herramientas de 180° tenían como finalidad la medición de las competencias del mando por parte de sus colaboradores. La divulgación de los resultados es mínima, por ser confidenciales, y las evidencias sobre las consecuencias de los resultados obtenidos, sean en positivos y negativos no se aplican o se exteriorizan, con lo que la herramienta se percibe como un trabajo administrativo más, del que se desconoce su efectividad.

La primera encuesta de clima se realizó entre una muestra de socios de la cooperativa en 1985. Sucesivamente fue realizándose la denominada Encuesta de Satisfacción a las Personas de manera generalizada similar a la que se cumplimentaba en las cooperativas de Mondragon. A raíz del programa de Educación Cooperativa en 2008 se empezó a utilizar una nueva herramienta, creada los servicios de formación de Otalora (Mondragon) y adaptada para Eroski, denominada “Encuesta de Cultura”. La herramienta recoge la percepción de los miembros de Eroski sobre el tipo de cultura que observa en Eroski, valorando acciones y comportamientos de la línea de mando (los líderes) y de la organización en general. La cumplimentación de la herramienta tiene mejor aceptación entre los socios aunque el grado de divulgación de los resultados es escaso, dejando en la voluntariedad de la línea de mando la concreción de los datos de su departamento. Y sobre las medidas de mejora que se proponen no existe un seguimiento sistemático de las mismas.

Los diferentes sistemas de valoración analizados, son más efectivos por el como valor simbólico que representan (Bourdieu, 2008. Transmiten, orden, control, existencia de un sistema de medición y clasificación, y apenas acarrear consecuencias en las personas evaluadas.

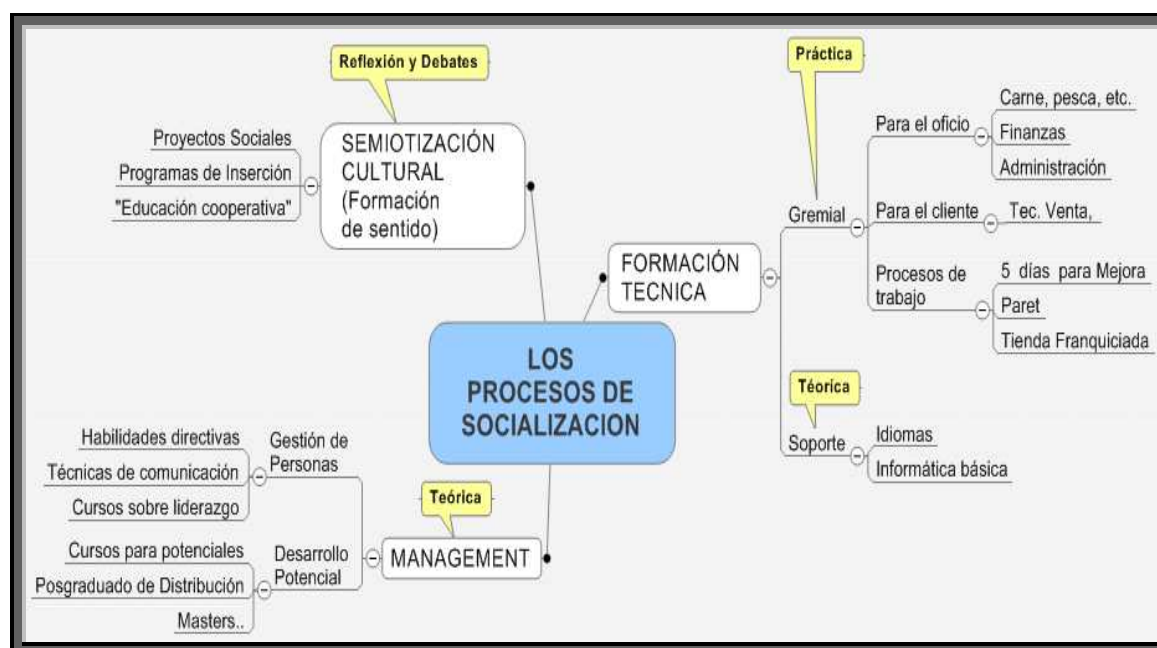
5. CONSIDERACIONES FINALES

Vigésima octava conclusión

El proceso de socialización por el que Eroski se configura en una semiosfera particular engloba a diferentes tipos de acciones e iniciativas teóricas, prácticas y reflexivas con variados tempus e intensidades de implantación.

En los procesos de socialización de Eroski existe un alto componente de iniciativas que aplican metodologías basadas en la práctica, en el aprendizaje a través del desarrollo de la tarea cotidiana. La mayor parte de estas iniciativas se enmarcan en lo que podríamos definir como formaciones técnicas para adquirir habilidades y conocimientos gremiales básicos para desarrollar la profesión. Mediante la observación no estructurada y la práctica diaria se van adiestrando hasta que se adquiere la habilidad suficiente. Con el tiempo se fueron desarrollando programas más sistematizados con la descripción de las tareas, con el calendario de aprendizaje y sistemas de valoración de lo aprendido.

Figura 35: La formación en Eroski.



Fuente: Elaboración Propia (2012)

Esta fórmula práctica y no reglada de adquisición de conocimientos y habilidades, ha sido la más extendida y universal entre las plantillas de Eroski. Es quizás la menos valorada por su mínima estructuración, pero desde la perspectiva lotmaniana la más eficaz para adquirir no sólo los conocimientos, sino los rasgos y características particulares de cómo se hacen las cosas en la semiosfera Eroski. La forma espontánea de aprender, como decía Lotman, es semejante a como se aprende una lengua en la infancia. El aprendizaje se realiza de manera natural e inconsciente ayudado por los compañeros veteranos expertos y por el propio entorno, dándose el caso que el aprendiz experimenta y va aprendiendo a organizar su propio trabajo sin todavía dominar la profesión. Como un niño aprende mediante el dominio de las situaciones del

5. CONSIDERACIONES FINALES

contexto que le rodea (el texto). Su aprendizaje aumentará en la medida que encuentra sentido y domina el contexto en el que se mueve. El aprendizaje del texto (contexto en este caso) antecede al aprendizaje de la lengua (de la teoría), nos dirá Lotman.

El segundo caso es el aprendizaje en Eroski es el de la formación reglada, mediante el estudio de programas y ayudados por un profesor o monitor. Los formandos aprenden términos, teorías de gestión, entrenarán en el aula las frases, las técnicas, apartados del contexto en el que se desarrollará luego su trabajo. Dominará los códigos de esas técnicas o teorías, pero tendrá más dificultades para encontrarle el sentido real de las expresiones aprendidas. En este caso la lengua (la teoría) ha precedido al texto (contexto) como diría Lotman (1996). Como vimos en el capítulo 2.3.2.8 referido de los procesos de socialización de la cultura, cuando se trata de aprender una cultura, unos lo aprenden como en el caso del niño, mediante la práctica, los usos, los textos (entendido como sistema semiótico) y otros como el caso de los alumnos, mediante el dominio de las normas y reglas. En el caso de Eroski los dos métodos se utilizan y se complementan, pero como hemos dicho anteriormente, el método práctico no reglado está escasamente reconocido y valorado entre los equipos, y sin embargo, se presenta como el más efectivo y económico. La formación teórica está asociada a formación para mandos, a reconocimiento o premio e incluso a posibilidades de promoción y sin embargo tiene una extensión más restringida y su impartición resulta más cara.

La otra modalidad de socialización corresponde a lo que se podría definir como la “formación de sentido”, el proceso semiotización por el que las personas se integran en la semiosfera Eroski a través de la reflexión, comprensión, y asunción del sistema sígnico que le representa. Cuando hablamos de la formación de sentido, Lotman identificaba dos modelos de enseñantes: a) aquellos que basan su aprendizaje en la expresión de una determinada conducta y sus actos se sustentan en el ejemplo y la demostración, dan modelos y, b) un segundo grupo de enseñantes que se apoyan en las reglas, los procedimientos, las leyes. Lotman dirá: *“Los primeros fundan la cultura como una suma de textos; los segundos dan metatextos. En el primer caso, las prescripciones tienen un carácter de autorizaciones; en el segundo, de prohibiciones.”* (Lotman, 1997-b: 125)

El método de aprendizaje en este caso es eminentemente práctico mediante la vivencia cotidiana en el espacio semiosférico. Para eso la ejemplaridad de los líderes clave, cuerpo administrativo (resto de líderes directivos, mandos, área social, representantes societarios) se presentan como la herramienta más eficaz para el aprendizaje de quien ingresa en la semiosfera.

El otro modelo de aprendizaje de la formación de sentido desarrollado en Eroski, ha consistido en desplegar en diferentes periodos y modalidades, procesos de reflexión, de debate, de inmersión que tienen como finalidad entender el significado de los rasgos y características de la semiosfera Eroski a la vez de construir un “lenguaje común” de interpretación de esos signos que les permita participar y sentirse implicados en lo que Canelo denominaba “proyecto común”. Entre los programas que ya hemos ido viendo en esta tesis se encuentran: los programas de Inserción, los diferentes proyectos sociales, el programa de Educación Cooperativa, etc. La impartición en Eroski de programas sobre la formación de sentido que estén fundamentadas en el aprendizaje de las normas o las reglas por las que se rige la organización, han sido mínimos y han formado parte de los programas de inserción con el objetivo de tener un conocimiento básico del funcionamiento de las estructuras societarias.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Respecto a l **OE 12**. Recopilar ordenadamente documentación, materiales, narrativas, derivados del trabajo de investigación de esta tesis, que pueda ser utilizada para nuevas investigaciones o la reconstrucción de la etnohistoria de Eroski.

Vigésima novena conclusión

En el proceso de investigación de esta tesis hemos tenido que realizar un esfuerzo complementario en la búsqueda de documentación y materiales que trataran de los contenidos expuestos en esta tesis. No tanto por su escasez, sino por su dispersión y desorden de dichos materiales distribuidos entre archivos personales y archivos de varios departamentos de Eroski. El trabajo de recopilación, clasificación y ordenamiento de la documentación se ha circunscrito exclusivamente a los materiales utilizados en esta tesis.

Por falta de tiempo material ha sido imposible archivar gran parte de la documentación encontrada que una vez analizada fue descartada para ser utilizada en esta tesis. Queda pendiente un trabajo posterior de recopilación y clasificación que pueda servir de material para futuros investigadores y como archivo de documentación para el propio Eroski.

El material documental que se ha utilizado en esta tesis se ha archivado en un soporte electrónico. La mayoría de documentos son de carácter interno de Eroski. Al ser catalogados como documentación interna y confidencial queda a disposición de quien lo desee utilizar para investigación siempre que solicite los permisos pertinentes a Eroski.

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.2. DIFUSIÓN Y APORTACIONES

En el tiempo en el se ha realizado esta investigación, se han desarrollado diferentes iniciativas que han contribuido a la **difusión** y conocimiento del objeto de estudio de esta tesis.

Hemos tenido la oportunidad de poder difundir en diferentes congresos y medios como ponencias y artículos parte de los trabajos de investigación Hemos participamos en el Congreso Internacional de CIRIEC, celebrado en 2012 en Donostia y en el Congreso Internacional de Proyectics en Hendaya en 2012.

En el ámbito Laboral de Eroski, parte del material elaborado relacionado con la historia de Eroski ha sido utilizado como documentación en las publicaciones y revistas de comunicación interna. En esta misma línea está prevista la publicación de un libro que contenga la historia de Eroski con los materiales y documentación que aparecen recogidos en esta tesis.

En lo concerniente a las **aportaciones** exponemos a continuación aquellas, que a nuestro entender pueden contribuir a mejorar algunas de los interrogantes que han ido surgiendo en el desarrollo de esta tesis:

Se propone una reflexión en profundidad sobre el significado del concepto cultura y su tratamiento en la organización, no tanto como una herramienta cualitativa que contribuye a la consecución de los objetivos empresariales, sino más bien como el sistema de rasgos específicos y distintivos que interaccionados entre sí de una manera determinada conforman una identidad reconocida por sus miembros y por su entorno. Consideramos que de las descripciones y análisis de los condensadores semióticos realizados en esta tesis hay material suficiente para que los integrantes de la organización estudiada encuentren explicación y sentido a muchos de los comportamientos, reglas y procesos que ejecutan de manera cotidiana.

La jubilación en estos dos últimos años de los socios más veteranos ha dejado prácticamente a la organización sin ningún representante directo de las primeras épocas de la creación de Eroski. El escaso uso que se hace de la memoria como recuperación y reconstrucción del pasado, por temor a caer en la nostalgia, ha hecho que nos encontremos con una organización con dificultades para responder al por qué suceden o deben ser las cosas de una manera determinada. Y cuando se tiene que recurrir a la normativa o al reglamento para justificar algunas decisiones, es síntoma de la distancia de visiones y de lenguaje de los interlocutores de una organización. La memoria como reconstrucción de un pasado colectivo contribuye a dotar de significado a muchos de los porqués del presente. Creemos que esta tesis aporta materiales y metodología que contribuiría a la construcción de esa memoria que hoy está dispersa y particularizada en las mentes de los socios de esta organización.

Una organización que ve como se van reduciendo aquellos rasgos pertinentes que les distinguían de los demás, deja caer en el olvido aquellos condensadores semióticos cargados de significado para sus protagonistas, o sustituye ciertas características genuinas del grupo por acciones convencionales y universales como las de cualquier otro grupo, está cayendo sin saberlo en la anomia social del colectivo. Hemos diagnosticado en esta tesis, la pérdida de algunos de estos mitos, rituales y símbolos que

5. CONSIDERACIONES FINALES

contribuían a la construcción de una cultura común y a la creación de un sentimiento de acción colectiva. La eliminación de la Eroski Jaiak, el desmarque de la empresa por promover las celebraciones y aniversarios, la eliminación sistemática de las reuniones reflexivas, pueden ser ejemplos de estas pérdidas que no han encontrado nuevos condensadores sígnicos que les sustituyan y les doten de significado.

Se plantea profundizar sobre la reflexión iniciada con el programa de Educación Cooperativa para tratar de construir un ideario cooperativo propio, de Eroski adaptado a los tiempos actuales. Para este camino de reflexión se puede seguir contando con el apoyo de la estructura teórica de Mondragon, pero el modelo de empresa de raíces consumeristas con el que cuenta Eroski, requiere de un recorrido particular y profundo. La comunidad de socios consumidores, no ocupa un espacio estructural, simplemente porque formó parte una vez de la propiedad original de Eroski. Diagnosticado en esta tesis, pero sobre todo identificado por varios de los líderes clave, el socio consumidor como protagonista y potencial empresarial, está infrautilizado. Y no se trata tanto de mejorar su condición o su capacidad organizadora de iniciativas consumeristas. Se trata de construir conjuntamente socios consumidores y socios trabajadores el ideario cooperativo consumerista del siglo XXI. Para ello se requiere reconstruir un marco de relación e ideario común que se modificó con la entrada paritaria de los trabajadores en los órganos de gobierno y dejó un rastro de tutelaje y dudas sobre las capacidades de los socios consumidores que hace que cada vez sea más difícil comprender su papel en la cooperativa por parte de las generaciones de socios de trabajo de incorporación más reciente.

En la misma línea de reflexión se propone continuar avanzando con nuevos impulsos el proceso de reestructuración societaria iniciado con el proyecto de cooperativización, incrementando su velocidad de transformación y ampliando su grado de ambición más allá de los cambios estrictamente societarios. La creación del nuevo modelo societario que incrementa el número de sociedades no incide ni modifica sobremanera la configuración empresarial. Los teóricos del cooperativismo nos advierten de las dificultades de gestionar empresas cooperativas cada vez más grandes. Se puede mantener “teóricamente” su ideario, cumpliendo con los requisitos legales y los eventos societarios convencionales, pero es cada vez es más difícil gestionar empresas sobredimensionadas, multiformatos, en un momento de la historia en que la incertidumbre y el cambio son las constantes de la gestión. No hay duda de que Eroski está resolviendo con éxito y eficacia su planteamiento a corto de “Resistencia”, la épica del sacrificio ya hemos visto que es uno de los rasgos incólumes de esta organización. Pero la transformación que se propone para futuro, a nuestro entender, debería contemplar estructuras empresariales más reducidas y agrupadas más por criterios comerciales que por criterios societarios. Sociedades y empresas cooperativas por negocios, al margen de criterios geográficos, barreras estas que hoy están superadas por el uso de las nuevas tecnologías. Hablamos de configurar, cooperativas de negocios: de supermercados, de hipermercados, de deportes, de salud, de ocio, de servicios centrales, de Plataformas logísticas, etc. La cooperativa de segundo grado, representada por todas las cooperativas sería la responsable de activar la el ideario y la vida societaria del conjunto de las cooperativas creando una fuerte red de líderes socioempresariales en cada una de las sociedades cooperativas de funcionamiento más independiente y adaptado cada uno a sus sectores y entornos.

En Otro orden de cosas se propone una reflexión intensa y abierta sobre las “personas en cooperación” que conformarán la futura organización Eroski. Inicialmente, la incorporación de personas a la cooperativa

5. CONSIDERACIONES FINALES

era más selectiva y primaba el criterio de cercanía, fuera ésta ideológica, familiar, de amistad, etc., criterio que se asociaba a comportamientos de tipo colectivos / cooperativos. Al incorporado se le suponía el ser cooperativo. Posteriormente se fueron incorporando personas de manera masiva para dar respuesta a las necesidades de la organización, y actualmente se incorporan personas que puedan responder a un perfil fundamentalmente profesional. No se trata de modificar el criterio de selección sobre el perfil de los incorporados, que debe mantenerse el de la profesionalidad. Se trata de desarrollar programas, que saquen a la superficie el potencial cooperativo que toda persona lleva dentro. Las generaciones actuales son tan cooperativas como las de antaño, lo que les diferencia no es la categoría de cooperación, sino la dispersión física y la dificultad para expresarla en una organización que funciona con sistemas de comunicación y estructuras del siglo XX. Se trata de aprovechar herramientas actuales más directas y configurar encuentros de reflexión, debate y toma de decisión de manera más colaborativa, incluso desde antes de que se incorporen a la cooperativa y una vez que la han abandonado.

Respecto al equipo de líderes cooperativos, o “la vanguardia” del cooperativismo, como eran definidos por los líderes clave, se propone un cambio progresivo, pero claramente percibido, del rol del líder Eroski y de los programas de socialización que captan, forman y aprovechan la profesionalidad de esta figura. En una nueva era en la que los cambios sociales, económicos y tecnológicos se suceden con tanta rapidez las organizaciones necesitan disponer de más líderes que los que tienen actualmente para responder a cada situación. El líder de tipo carismático, tradicional o burocrático está dando paso a un tipo de liderazgo flexible, menos personalizado en una figura y más compuesto por un equipo de líderes clave. En la actualidad la profesionalidad y capacidades de los líderes se les supone antes de incorporarse al puesto, el bagaje académico y de conocimientos con el que llegan las nuevas generaciones a las empresas supera ya desde un inicio a la mayoría de sus líderes clave. Su falta de experiencia se puede compensar con la incorporación programada en el equipo de líderes clave. Se propone la creación de nuevos procesos de captación y selección de equipos de liderazgo internos, mediante la utilización de sistemas objetivos que midan la consecución de resultados y méritos conseguidos frente a los criterios actuales que priorizan las valoraciones y juicios de la línea de mando.

Se considera igualmente oportuno retomar la propuesta de limitar o acotar el tiempo de ocupación de los niveles profesionales de más alta responsabilidad. Los intentos por aplicar estas medidas han resultado fallidos porque por un lado no se tenía preparada una solución profesional para los directivos salientes, y por otro, la organización carecía en aquellos momentos de un programa sólido y estructurado de preparación de líderes. La rotación de líderes clave, como hemos visto ha sido mínima y la del resto de líderes directivos ha seguido el mismo patrón, con lo que la necesidad de cambio nunca se planteó como una prioridad. Y como consecuencia de ello el mismo ideario cooperativo de los orígenes se ha mantenido con escasas variantes hasta la actualidad.

Se propone el estudio de un plan que prevea la rotación de los equipos directivos acotando el tiempo de los mismos desarrollando la misma actividad no más allá, por ejemplo, de dos ó tres planes estratégicos y el desarrollo de programas que garanticen la reincorporación a otras actividades de la cooperativa o de otras cooperativas de Mondragon que les permitan seguir aportando valor, además de que sus condiciones sociolaborales queden afectadas lo menos posible. De esta manera todos los líderes serían conscientes de la existencia de protocolos de acceso y salida a funciones que no son vitalicias.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Para evitar la pérdida de referentes culturales y los cambios de ideario cooperativo cada vez que cambian los líderes y directivos clave, se propone la creación de una “escuela de líderes cooperativos” a nivel de toda la corporación dirigida desde MU con profesorado propio y líderes de las propias cooperativas de tal manera que sea esta instancia académica quien aplique los sistemas de selección y formación una vez consensuados desde las cooperativas y ofrezca un abanico de candidatos más amplio, sin que por ello cada cooperativa tenga que renunciar a sus propios candidatos. La colaboración entre MU y las empresas cooperativas se puede extender a la creación de aulas específicas sectoriales o intersectoriales de producto, de niveles profesionales, de temáticas de gestión, etc.

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.3. LIMITACIONES

Aunque, en nuestra consideración, esta tesis doctoral ha logrado cumplir en profundidad y extensión la mayor parte de los objetivos que se planteaban, observamos algunas limitaciones que han ido apareciendo en el desarrollo de esta investigación que han podido lastrar la evolución del proyecto y generar algunos vacíos que nos hubiera gustado haber llenado.

Una vez finalizada la tesis somos conscientes del amplio tratamiento que hemos dado a su marco teórico. El extenso recorrido teórico por cada uno de los tres campos de reflexión. La cultura, la semiótica y el cooperativismo ha podido generar en el lector cierto cansancio o abulia por considerar algunos de los temas innecesarios o sobrevenidos para el resultado final de la tesis. Pudiendo ser cierta esta apreciación, para nosotros ha sido un proceder necesario y a la vez gratificante intelectualmente, si tenemos en cuenta que partíamos de un nivel de conocimiento académico de los tres temas escaso. El proceso de reflexión y descubrimiento conceptual de algunos contenidos ha resultado una de las mayores satisfacciones para el autor de esta tesis.

Al abordar en esta tesis un objeto de estudio tan amplio, disperso geográficamente y con tantos y variados contenidos, nos ha sido muy difícil acotar la investigación sobre a un solo tema. Al final hemos optado por reflejar etnográficamente una monografía lo más amplia posible de Eroski en su totalidad, siendo consciente que con ello podíamos dispersarnos en exceso y mostrar una visión superficial del fenómeno. Hemos asumido ese riesgo que hemos tratado de contrarrestar con el análisis en profundidad de algunos rasgos pertinentes de Eroski, desconocidos para el gran público e incluso para una gran parte de sus propios socios. El análisis de dichos rasgos, la utilización de documentos y materiales inéditos y el gran número de voces (entrevistas) que aparecen en la investigación ha podido contribuir a la sensación un trabajo de campo excesivamente amplio

La situación personal del doctorando tratando de compaginar diariamente su profesión con el trabajo de investigación primero y la elaboración de la tesis después ha sido una de las mayores dificultades con las que se ha encontrado y es una de las causas principales por las que esta investigación se ha extendido en el tiempo más allá de lo que hubiéramos deseado. Esta situación ha condicionado el proceder metodológico del autor de la tesis, tanto en la dificultad de disponer de tiempo para indagar en las fuentes teóricas y bibliográficas, como en el alargamiento de los tiempos en su proceso de reflexión y dominio de ciertos temas teóricos o en la elaboración de los contenidos, que una vez releída la tesis ha ido encontrando repeticiones en varios capítulos.

La dimensión de la organización analizada ha puesto de manifiesto la dificultad de tratar todos los temas que nos habíamos propuesto y nos hacemos cargo de esta limitación, que algunos de los lectores de esta tesis echarán en falta. La selección de los mismos responde a una decisión personal. Admitimos que pudiera haber temas o colectivos que no han sido suficientemente estudiados, pero desde nuestro punto de vista, no faltaron los intentos por tratar de recoger las voces más representativas y analizar los temas que consideramos más representativos. Bien es cierto que nuestra condición de directivo de Eroski ha podido ser una limitación para la participación de algunos, pero pensamos que se ha visto compensada

5. CONSIDERACIONES FINALES

con la facilidad de acceso a todo tipo de documentación y materiales que pudieran haber aportado informaciones parecidas.

5. CONSIDERACIONES FINALES

5.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Algunas de las aportaciones expuestas y algunas limitantes detectadas en los apartados anteriores bien podrían convertirse en futuras líneas de investigación, de tal manera que cubran algunos de los vacíos y contenidos que nos han ido surgiendo en el desarrollo de esta tesis y que hemos separado e identificado para posibles estudios en el futuro.

Una de las líneas de investigación que proponemos es el espacio y el papel que deberán ocupar de los socios consumidores en una empresa que va a terminar convirtiéndose en Grupo Cooperativo de diferentes tipologías de cooperativas.

Una segunda línea de investigación podría poner el foco en las nuevas formas de participación de los socios en el que las formas telemáticas y on line están proliferando y superando los niveles de participación y de credibilidad de las fórmulas presenciales más tradicionales.

Una tercera línea de estudio es el referido al impacto de las nuevas herramientas, las nuevas profesiones y los nuevos procesos de trabajo que se van creando en el sector de la distribución entre los trabajadores y su influencia en las relaciones sociolaborales y en la construcción de nuevos procesos colaborativos y cooperativos.

Otra cuarta línea de investigación y no por nueva, es analizar la evolución del papel de la mujer en una empresa en que el 80% de sus integrantes es del género femenino. Elaborar estudios que reflejen la situación y aspiraciones de este colectivo y proponer medidas desde la óptica cooperativa.

Una quinta línea de investigación o desarrollo podría ser la recuperación y aprovechamiento de la memoria del conjunto de la organización y no de la cooperativa. Hay empresas pertenecientes a GE que ya han cumplido 20 años. Existe un numeroso grupo de personas de todo tipo de cualificaciones y niveles profesionales, con un alto grado de compromiso cooperativo incluso una vez de salir de la cooperativa que podrían desarrollar actividades de apoyo a Eroski desde diferentes frentes y sobre todo en lo que tiene que ver con divulgar y ampliar el espacio semiosférico cooperativo.

Una sexta línea de investigación, aunque no tiene por que ocupar el último lugar, podría consistir en estudiar a fondo el futuro de las cooperativas empresariales en su esfuerzo por adaptarse a procesos globalizadores y de sobredimensionamiento como los que estamos viviendo

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA DE AUTORES

- AAKER, D. and DAY, G., 1974. Consumerism; Search For The Consumer Interest, ed.: Free Press, New York
- ABAD, F Y NOLTE, J., 2013. La participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa. Fundación EOI. Madrid 2013
- AGUIRRE, A. 1996, "Els Rituals en l'Empresa", Revista d'Etnologia de Catalunya, 9, 6-41. Barcelona.
- AGUIRRE, A. 2004, La cultura de las organizaciones. Ariel. Madrid.
- ALBIZU, E Y LANDETA, J. ET ALTRI, 2001. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica. Ediciones Pirámide. Madrid.
- ALTUNA, L., 2008. La experiencia cooperativa Mondragon, una síntesis general. Instituto de estudios cooperativos Lanki. Universidad de Mondragón.
- ÁLVAREZ DE MON, S. 1995. La cooperación Social: Una respuesta al reto de la participación empresarial. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid.
- ARABATIK, 2008. Asociación de Empresas Alavesas de Nuevas Tecnologías para la Información y la Comunicación. ("arabatic.wordpress.com/2008/07/.../eroski-hay-que-parar-ese-dispara...") Vitoria-Gasteiz (Álava).
- ARIÑO, M.A. y CANELA M. A., 2002. Evolución de la Inflación en España. IESE, Universidad de Navarra, CIIF. Barcelona
- Ariño, MA. y Canela M A., (2002) Evolución de la Inflación en España. IESE, Universidad de Navarra, CIIF. Barcelona
- ATKINSON, P. AND HAMMERSLEY M. 1994 "Ethnography and Participant Observation". In: N. K. Denzin and Y.S. Lincoln. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks -, (1994), pp. 248-261. California.
- AUGE, M. ,2001. Ficciones de fin de siglo. Gedisa editorial. Barcelona
- AUGE, M. 1988. Le dieu objet. Flammarion. Paris.
- AUGE, M. 2007. El oficio de antropólogo. Gedisa. Barcelona.
- AUGE, M. 2008. Los no lugares. Una antropología de la sobremodernidad. Gedisa. Barcelona
- AUGE, M. 2012. La comunidad Ilusoria. Gedisa. Barcelona.
- AUÑAMENDI DICCIONARIO, 2013: <http://www.euskomedia.org/aunamendi/16620> – (30/4/2013).

6. BIBLIOGRAFÍA

- AYERBE, M., 1995. Los Valores en el desarrollo directivo. Una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAV. ESTE, Universidad de Deusto. Gráficas Lizarra. Estella (Navarra).
- AZKARRAGA, J. 2011. Un modelo de experiencia empresarial comunitaria (cooperativo Mondragón. Doc) <http://ebookbrowse.com/joseba-azkarraga-un-modelo-de-experiencia-empresarial-comunitaria-cooperativo-mondrag%C3%B3n-doc-d132093806>
- AZURMENDI J., 1992. El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarreta. Azatza, S.A. Otalora. Aretxabaleta (Guipúzcoa).
- BAJTÍN, M., 1992. El marxismo y la filosofía del lenguaje. Alianza Ed. Madrid
- BAJTÍN, M., 2003. La cultura popular en la Edad Media y en el Renacimiento. El contexto de Françoise Rebelaís. Alianza Editorial Madrid.
- BALLESTERO, E. 1983. Teoría económica de las cooperativas. Alianza editorial. Madrid.
- BARTHES, R. 1985. El grado cero de la escritura seguido de nuevos ensayos críticos. Siglo XXI editores. Madrid.
- BAUMAN, G. 2001. El enigma multicultural. Un replanteamiento de las identidades nacionales, étnicas y religiosas. Paidós. Barcelona.
- BAUMAN, Z., 2006. Vida líquida. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.
- BERGER, P. Y LUCKMANN, T., 2001/ 1984/1967, La construcción social de la realidad, Ed. Amorrortu. Buenos Aires,
- BERGER. P. Y THOMAS LUCKMANN, T., 1997. Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno., Paidós (e.o.1995). Barcelona.
- BEUCHOT, M., 2004. La semiótica: teoría del signo y lenguaje en la historia. Fondo de Cultura Económica. México, DF.
- BLANC, L., 1847 L'organisation du travail. 5ª Ed. Société Industr del industrie Fraternalle. Paris.
- BOAS, F. 2008, Franz Boas: textos de antropología, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- BOE. 1984, del 24 julio 1984. Núm. 176: 16737. LEY GENERAL 26/1984: 21686, de 19 de Julio, para la Defensa de los Consumidores y Usuarios).
- BOLETÍN DEL COOPERATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL, 1986, nº 6- Noviembre – Diciembre. <http://www.observatorioeconomiasocial.es/>
- BOURDIEU, P., 1976b. "Anatomie du goût". Actes de la Recherche en Sciences sociales, 5: 5-81. París.
- BOURDIEU, P., 1979ª. La distinction, critique sociale du jugement. Les Editions de Minuit. Paris.
- BOURDIEU, P., 1985. ¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos. Akal. Madrid.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BOURDIEU, P., 2004. El Baile de los solteros. Editorial Anagrama. Barcelona.
- BOURDIEU, P., 2008. El sentido Práctico, Siglo XXI de España editores, S.A. Madrid
- BRYMAN, A., 1992 Charisma and Leadership in Organizations, Ed. Sage. Londres.
- BUNGE, M., 2009. M. Filosofía Política, Solidaridad, cooperación y democracia integral. Editorial Gredisa. Barcelona
- BURR, V., 1997, Introducción al construccionismo social. Proa. Barcelona.
- CÁCERES, M., 2006, <http://www.ugr.es/~mcaceres/Entretextos/entre7/tesis.htm>.
- CAJA LABORAL POPULAR, 1970. Principios del Cooperativismo entresacado del texto íntegro del informe de la Alianza Cooperativa Internacional y editado por. Editorial Elkar, S.C.I. Bilbao
- CAPRA, F., 2003. La Trama de la Vida. Editorial Anagrama. Barcelona
- CASSIRER E., 1967, Antropología Filosófica: Introducción a una filosofía de la cultura, Fondo de cultura Económica, México.
- CASTAINGTS, J. 2002. Simbolismos del dinero. Antropología y economía: una encrucijada. UAM. Anthropos Editorial. Barcelona.
- CASTRO, L., CASTRO M.A., MORALES, J. 2006, Metodología de las Ciencias Sociales. Introducción Crítica. Ed.Tecnos. Madrid.
- CHENEY G., 1999, Values al Work: employee Participation meets market pressure al Mondragon. Ithaca, ILR/Cornell University Press.
- CHLOVSKI, V., 1965 "L'art comme procedé". T. Todorov. Théorie de la littérature. Paris: Seuil. (c1917).
- CÓDIGO CIVIL, 2011.Art. 1665) http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/cc.l4t8.html.
07/07/2011
- CORTINA, A., 2002. Por una ética del consumo. Taurus. Alfaguara. Madrid
- COSERIU, E, 1977, Principios de semántica estructural. Ed. Gredos. Madrid.
- COSERIU, E., 1978. Sincronía, Diacronía e historia, Gredos, Madrid
- COSERIU, E., 1981. La socio y la etnolingüística: sus fundamentos y sus tareas. Anuario de letras Vol. XIX,:5-29.) México
- COWMAN S. 1993. Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. Journal of Acvanded Nursing.
- DAMASIO, A., 2005. En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Crítica, S.L. Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- DEAÑO, A., 1995. Introducción a la lógica formal. Ed. Alianza. Madrid.
- DELGADO, M. 1999. El animal Público. Anagrama. Barcelona
- DÍAZ DE RADA, A. 2010. Cultura, Antropología y otras tonterías. Ed. Trotta, Madrid.
- DIGBY, M. 1965. El movimiento cooperativo mundial. Editorial Pax.- México. México DF.
- DOCUMENTACIÓN SOCIAL. 1971. Investigación - Acción Participativa. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada. Caritas. Madrid.
- DOMÍNGUEZ M., Carmen Luisa. 1998. Sintaxis: el siglo XX. Universidad de Los Andes. Mérida.
- DUCROT, OSWALD Y TZVETAN TODOROV. 1974. Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje. Siglo XXI. Buenos Aires
- DURAND, G. 1982. Las estructuras Antropológicas del imaginario. Taurus. Madrid.
- DURKHEIM, E. 2003. Las formas elementales de la vida religiosa. Alianza editorial. Madrid
- EARLE J. 1986. The Italian Cooperative Movement: A portrait of Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue: Allen and Unwin. Londres.
- ECHEVERRÍA, R., 2001. Ontología del Lenguaje, Granica. Buenos Aires.
- ECO U. ET ALTRI. 1977. La nueva Edad Media. Alianza editorial. Madrid
- ECO, U. 1973: "La vida social como un sistema de signos" en Introducción al estructuralismo. Alianza Editorial, 1976, pp. 89-110. Madrid
- ECO, U. 1985 - [1977]. Tratado de semiótica general. España: Lumen. Madrid.
- ECO, U. 1998. Entre mentira e ironía, Lumen. Madrid.
- ECO, U. 2009. Cultura y semiótica. Ediciones pensamiento. Texto de I Discurso en el Círculo de Bellas Artes. Madrid.
- ELSTER, J. 2000. El cambio tecnológico. Gedisa editorial. Barcelona.
- ENCÍCLICA MATER ET MAGISTRA (1961
http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_sp.html.
- FACCANI, R. "Appunti in margine ad alcuni saggi di Ju. M. Lotman", Prefazione a Lotman Iuri M-Uspenski Boris A., Tipologia della cultura (edc. Rev. Y corr. A cura di Faccani R. et al.), Tascabile Bompiani pp. 5-24). Milano.
- FAUQUET, G. 1962. El sector cooperativo. Intercoop-Editora. Buenos Aires.
- FREUD, S. 1913, Tótem y tabú^[7] Freud, Sigmund. Obras completas de Sigmund Freud. Volumen XIII - Tótem y tabú, y otras obras (1913-1914). Traducción José Luis Etcheverry. Amorrortu editores Madrid:

6. BIBLIOGRAFÍA

- FROMM, E. 1980. Ética y psicoanálisis. Fondo de Cultura Económica.. Madrid.
- GALBRAITH, J.K., 1985. Anatomía de poder. Plaza y Janés Editores. Barcelona
- GALLENGA, G. (1993) “La Notion de Culture d’Entreprise dans la Littérature Manageriale: Une Critique Ethnologique”, L’Uomo, VI, 1-2, 135-147. París.
- GARCIA M., 1986, El cooperativismo español, OSC. Madrid
- GARCÍA S. Y DOLAN, S.L. 2001. La dirección por valores. Mc Graw- Hill Interamericana de España, S.L. Madrid.
- GEERTZ, C. 2000, La interpretación de las culturas, Gedisa. Barcelona
- GEHLEN, A., 1980, El hombre, su naturaleza y su lugar en el mundo, Sígueme. Salamanca,
- GENNEP, A. 2008, Los Ritos de Paso. Alianza editorial. Madrid.
- GOFFMAN, E. 2006. La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu editores. Madrid
- GÓMEZ, C Y LÓPEZ- ARANGUREN, E., 2004. La retórica del cambio en las organizaciones. CIS. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid.
- GOULD, S.J. 2010. La estructura de la Teoría de la Evolución. Tusquets (3ª edición). Barcelona.
- GREENWOOD, D.J. y GONZÁLEZ, J.L..., 1989 Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón. Txertoa. Mondragón.
- GREENWOOD, D.J., 2000. De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas, Revista de Antropología Social, ISSN: 1132-558X. Madrid.
- GRIGNON, C. - PASERON, J.C. 1985. A propos des cultures populaires. Cahiers du CERCOM, 1, Avril. EHESS. Marseille.
- GRIGNON, C. PASSERON, J.C. 1985. A Propos des Cultures Populaires. . Cahiers du . París
- GUBBER R. 2004. El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Paidós estudios de comunicación. Buenos aires.
- GUNN, C., 2006. Cooperatives and market failures. Review of radical Political Economics, 38. London.
- HALL, B.P., 1986. The Genesis Efect. Personal and Organizational, Transformations. Paulist Press. New York.
- HARRIS M. 1999. El Desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura. Siglo XXI editores. Madrid. 498-499.
- HARRIS, M. 2000. Introducción a la antropología General. Alianza editorial. Madrid.
- HERDER, J. G., Obra selecta. Madrid: Alfaguara, 1982, Otra filosofía de la historia para la educación de la humanidad. Traducción de Pedro Ribas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- HERRERA, K.C Y MARTÍNEZ, C., 2011. Dirección por Objetivos hacia un enfoque estratégico. <http://www.monografias.com/trabajos21/direccion-por-objetivos/direccion-por-objetivos.shtml> . 04/07/2011).
- HJELMSLEV, LOUIS 1971. Prolegómenos a una teoría del lenguaje. Gredos. Madrid.
- HOFSTEDE, G.1999. Culturas y Organizaciones. El Software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Alianza Editorial. Madrid.
- HOUSE, R.J. y ADITYA, R. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management Yearly Review, 23, (3), 409-474. Londres.
- ILLOUZ, E. 2007. Intimididades congeladas. Las emociones del capitalismo. Katz Editores. Madrid.
- ISAMBERT, F.A., 1982. Le Sens du sacré. Fete et religion populaire. editions de Minuit. París.
- IVANOV V., LOTMAN I., PIATIGORSKI A., TOPOROVV. , USPENSKI B., 2006. Tesis para el estudio semiótico de las culturas (Aplicadas a los textos eslavos) <http://www.ugr.es/~mcaceres/Entretextos/entre7/tesis.htm>.
- IVANOV, V., 1976a "The significance of M.M. Bakhtin's Ideas on Sign, Uterance and Dialogue for Modern Semiotics". In: Baran, H.B. Semiotics and Structuralism. Readings from the Soviet Union: 310-367. White Pnas,.: International Art and Sciences Pres. New York.
- JAKOBSON, R. 1963. Essais de linguistique générale. Ed. Minuit. Paris.
- JAMES, W., 1984. Essays in Pragmatism. The Willi to Belive. Haffner Press. Nueva York.
- KASMIR, S. (1999). El Mito Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco. Txalaparta. Tafalla (Navarra).
- KELSO L.O Y HETTER KELSO P., 1986. La democracia y el poder económico: extendiendo la revolución ESOP. www.kelsoinstitute.org/pdf/espanol/esop_span-completo.pdf.
- KIMCHI J, POLIVKA B, STEVENSON JS. TRIANGULATION 1991. Operational Definitions. Methodology Corner. Rev. Nursing Research.
- LAMBERT. P. 1961. La Doctrina cooperativa. Ed. Intercoop. Buenos Aires.
- LARRAÑAGA, J., 1981. D. José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragon. Litografía Danona S.Coop. Mondragón.
- LASSERRE, G., 1967 Los principes cooperatifs hier, aujour´d'hui et demain. EIC. París
- LEPSCHY, GIULIO C., 1966. La lingüística estructural. Anagrama. Barcelona.
- LEVI STARUSS, C. 2006. Tristes trópicos. Ed. Paidós. Barcelona
- Levi-Strauss, C, 1985. Las estructuras elementales del parentesco, Planeta-Agostan, Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- LEVI-STRAUSS, C., 1964. El pensamiento salvaje. Fondo de cultura económica S.L de España. Madrid
- LÉVI-STRAUSS, C., 1972. Mitológicas I. Lo crudo y lo cocido. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- LEVI-STRAUSS, C., 1973 Antropología estructural. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires. (1958).
- LEVI-STRAUSS, C., 1995-1978. Mito y significado. Alianza Editorial. Madrid
- LEY GENERAL DE COOPERATIVAS 3/1987. BOE nº 84 del 8 de Abril.
- LEZAMIZ, M. 1994. Relato breve del cooperativismo. Azatza, s.l. Otalora. Aretxabaleta. (Guipúzcoa)
- LIPOVETSKY, G. 2003. metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa. Anagrama. Barcelona
- LOCKE, J., Compendio del Ensayo sobre el Entendimiento Humano. Trad. Rogelio Rovira y Juan José García Norro, Madrid, Tecnos, 1998. ISBN 84-206-7291-2.
- LOTMAN I. 1970 Stat'ï po tipologuii Kul'tury. Materialy K Kursu teorii literatury, Vol, 1 pags. 5.6. Tartu.
- LOTMAN I. 1996. La Semiosfera I. Semiótica de la cultura y del texto. Ed. Cátedra. Valencia.
- LOTMAN I. 1998. La Semiosfera II. Semiótica de la cultura, del texto, de la conducta y del espacio. Ed. Cátedra. Valencia.
- LOTMAN M., 2005. La semiótica de la cultura en la Escuela Semiótica de Tartu- Moscú. Entretextos. Revista semestral de Estudios Semióticos de la cultura. Nº 5 (Mayo 2005). <http://www.ugr.es/mcaceres/entretextos/pdf/entre5/mijail5.pdf>.
- LOTMAN, I. 1992 Kul'tura i vzryv, Moscú, 1992, págs. 44-55; Versión española citada de la traducción del ruso al italiano: Cultura y Explosión. Lo previsible e imprevisible en los procesos de cambio social (trad. Del italiano de Muschirti). Gedisa. Barcelona 1999.
- LOTMAN, I. 1999 Cultura y Explosión. Lo previsible e imprevisible en los procesos de cambio social. Gedisa. Barcelona.
- LOTMAN, I. 2000. La semiosfera III. Semiótica de las artes y de la cultura. Selección y traducción del ruso por Desiderio Navarro. Cátedra-Universitat de València (Colección Frónesis). Madrid,
- LOTMAN, I. 2003. El simbolismo en el sistema de la cultura. Entretextos. Revista semestral de estudios semióticos de la cultura. Nº 2. Traducción del ruso de Desiderio Navarro. Internet: <http://www.ugr.es/mcaceres/entretextos/pdf/entre2/escritos4.pdf>.
- LOTMAN, I. y ESCUELA DE TARTU, 1979. Semiótica de la cultura. Cátedra. Madrid.
- LOTMAN, I., 1978. La estructura del texto artístico. Trad. V. Imbert (1970) Istmo 1978. Madrid,

6. BIBLIOGRAFÍA

- LOTMAN, I., 1993. «Simvol v sisteme kul'tury». Semiotiké. Trudy po znakovym sistemam 21, Tartu, Tartu Riikliku Ülikooli Toimetised, 1987, páginas 10-21. La traducción de este trabajo se publicó en Escritos. Revista del Centro de Estudios del Lenguaje 1993, páginas 47-60. Traducción del ruso de Desiderio Navarro. Puebla, México,
- LUCKMANN T., 2008. Conocimiento y sociedad, Ensayos sobre acción, religión y comunicación. Editorial Trotta. Madrid.
- LUKES, S., 2007. El Poder un enfoque radical. Siglo XXI de España Editores. Madrid.
- MAC CANNELL, D, 2007. Lugares de encuentro vacíos. Editorial Melusina, S.L. Madrid.
- MALINOWSKI, B., 1981, Una teoría científica de la cultura, Edhasa. Barcelona.
- MARINAS, J.M., 2006. El síntoma comunitario entre Pólis y Mercado. Machado Libros. Madrid
- MATEJKA, L., 1978. "The Roots of Russian Semiotics of Art". R.W. Bailey -L. Matejka. The Signs. Semiotics around the World. Arbor: Slavic Publications. Michigan.
- MAXWELL, J.A., 1988 Designing a Qualitative Study en Bickman, L. y Rog, DJ (eds): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks,
- MCCRACKEN, G., 1988. The Long Interview. Newbury Park, Ed. Sage. California.
- MELLE M. 1996. Actividad financiera de las grandes empresas de distribución comercial en España. Universidad Complutense. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad y Economía y Administración Financiera. Madrid. <http://www.ucm.es/bucm/tesis/19911996/s/2/s2008702.pdf>.
- MERCOPERSONAS, 2006. Índice de reputación sobre las mejores empresas para trabajar en España, del año 2006. http://www.mastermas.com/Reportajes/html/R618_F07072006_1.html
- MESEGUER P. ET ALTRI, 2006 ¿Profesionales Flexibles?: Cocineros, enfermeras y directivos del siglo XXI. AIBR. Madrid.
- Methodology Corner. Rev. Nursing Research. Pennsylvania
- MILL.J.S. 1965. Principles of Political Economy, 7ª ed. En. *Collected Works of John Stuart Mill*. Routledge and Kegan Paul, 1963-1991), 33 vols. London.
- MLADENATZ G., 1933. Historie des doctrines cooperatives. Traducción al francés del rumano N. Leseanu. Presses Universitaires de France. París.
- MORALES, J.F.-NAVAS, M.S.-MOLERO, F., 1996: Estructura de grupo y liderazgo. En Ayestarán, S. (Ed.) El grupo como construcción social, Plural Ediciones. Barcelona.
- MORRIS, Ch., 1939. "Esthetica and the Theory of Signs". Erkenntsis. Journal of Unified Sciences, 8: 131-156.
- MORRIS, Ch., 1985. Fundamentos de la teoría de los signos. Ed. Paidós. Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- MORSE, J.M. 1991. Approaches to Qualitative-Quantitative Metodological Triangulation.
- MUKAROVSKY, Jan., 1968 "L'art comme fait sémiologique". Actes du huitième Congrès International de Philosophie á Prague, 1934. Prague.
- MUKAROVSKY, J., 1977. Escritos de estética y semiótica del arte. Ed. Gustavo Gili, S.A. Barcelona.
- NAVAS LL., 1972. Derecho de cooperativos. Bosch. Barcelona
- NISBET, R., 1981. Historia de la idea de progreso. Gedisa editorial. Barcelona.
- ORELLANO, M., 2009. Factores Psicosociales y estrés laboral en empresas autogestionadas por sus trabajadores. www.uaem.mx/foroamericas_memorias/.../P5%20MHOrellano.pdf
- ORMAETXEA, J.M., 1997, Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón. Litografía Danona S. Coop. Mondragón.
- PARSONS, T. 1966. La estructura de la acción social: estudio de teoría social con referencia a un grupo de recientes escritores europeos, 2 Vols., Guadarrama, Madrid, 1968
- PASCUAL, R., 1987. Liderazgo y participación. Mitos y realidades. Universidad de Deusto. Bilbao
- PASSERON, J.C., 1981. "Le sens et la domination". Prefacio a F. Chevaldonné. La communication inegale. Paris.
- PATERSON, T.T., 1971. Los ritos emotivos en los organismos industriales, en Julián Huxley, Le Comportement rituel chez l'homme et l'animal. Ed. Galimard (291,299). París.
- PEACOCK, J.L., 2005. La lente Antropológica. Alianza Editorial. Madrid
- PEIRCE, C.S., 1931-1935 Collected Papers. Harvard University Press. Cambridge.
- PÉREZ, R.A. 2001. Estrategias de comunicación. Ariel Comunicación. Barcelona.
- PERRY, CH. 1998. A structured approach to presenting theses, Australian marketing Journal, 6(1): 63:86. An article about it is: Perry, C 2011, 'A structured approach to the journey of doctoral research', *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 6, no. 1, pp. 1-12, <<http://www.usq.edu.au/business-law/research/ijob/articles>.
- PLUTARCO, 1992. Sobre la Educación de los hijos, en Obras Morales y de costumbres (Moralia) Vol. I, Gredos: 41-81. Madrid.
- PORTIS, W. I., 1977. "The semiotic Character of the Aesthetic Function as Defined by the Prague Linguistic Circle". In: McCormack, W.C., Wurm, S.A. ed. Language and... Anthropological Issues. Mouton. The Hague. Paris.
- PORZIG, W. 1964. El mundo maravilloso del lenguaje, Gredos, Madrid,
- PROPP, V. 2007. Folclore y realidad. Alianza Editorial. Madrid
- PROPP, V. 1981 Morfología del cuento. Madrid: Ed. Fundamentos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- PUJADAS, J. 1999. Trajectòries socials i històries de vida. *Revista de antropologia social* , 33-48. Barcelona.
- PUJADAS, J. J., 1999: «Trajectòries socials i històries de vida», en Pujadas, J.J. (Coord.): Etnografía, Universitat Oberta de Catalunya, mod. 3.0., pp. 33-48. *Revista de Antropología Social.* , Barcelona.
- PUJADAS, J.J., 1992. El Método biográfico: el uso de las historias de la vida en ciencias sociales. Centro de Investigaciones Sociológicas, Colección cuadernos metodológicos, nº 5. , Madrid.
- RADCLIFFE BROWN, A.R., 1968. Estructura y función en las sociedades primitivas. Península. Barcelona.
- RAPPAPORT, R., 1998, [1955]: "IX. Naturaleza, cultura y antropología ecológica", en: Shapiro, H.: *Hombre, cultura y sociedad.* p. 261-292. Fondo de Cultura Económica. México.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (RAE) (1992). *Diccionario de la Lengua Española.* Tomo I - II. Espasa, 20ª Edición. Madrid.
- REINOSO, C., 2007:30, carlosreynoso.com.ar/elementos-de-lingüística-y-semiótica/ 5 Ago 2009 – Cátedra de Carlos Reynoso para la carrera de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- REYGADAS, L. 2002. *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria.* Gedisa. Barcelona.
- RIAZA, J.M. ET ALTRI., 1967. *Cooperativas de producción, experiencias y futuro.* Ediciones Deusto. Bilbao.
- ROCA, J. 2001, *¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la mal llamada cultura de empresa* Etnográfica, Vol. V (1), pp. 69-99 Departament d'Antropologia Social i Filosofia Universitat Rovira i Virgili. Barcelona.
- RODRÍGUEZ E., 1958-1961, *Diccionario enciclopédico gallego-castellano*, Galaxia, Vigo).
- ROSSI-LANDI, F., (1968) *Il linguaggio come lavoro e come mercato.* Bompiani. 1992. 4ª Edizione. Milano.
- ROSSI-LANDI, F., 1972. *Semiótica e ideología.* Bompiani, 2ª Edición 1979. Milano
- ROUSSEL C., ALBÓNIGA N., 1994. *La historia de las cooperativas Vascas de Consumo.* Edita la FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE CONSUMO DE EUSKADI- FECOE. Ed. Danona S.Coop. Derio (Bizkaia)
- RUNNER, H.E., 1962, *Política y Academia Escriturales, Las Conferencias de Union Ville (1959-1961).* Ed. Clie. Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- SAGRADA BIBLIA, 2011. Versión oficial de la Conferencia Episcopal. Biblia de Autores Cristianos. Madrid.
- SALINAS R., 1988. Caritas española. Madrid.
- SANCHO, R., 2001. Panorama Actual sobre investigación de Economía Social y Cooperativa. En España desde la perspectiva Estratégica. CIRIEC- España, Revista de Economía Social y Cooperativa, Nº 38, www.ciriec.es/
- SANDOVAL, C., 2002. Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social: Investigación cualitativa ARFO Editores e Impresores Ltda. Bogotá.
- SANDOVAL, C.A., 1996. Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 4. Investigación Cualitativa. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Bogotá.
- SAPIR, E., 1949. Cultura, Language and Personality. The regents of the University of California.
- SARABIA, F.J., 1999. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Pirámide. Madrid
- SAUSSURE, F., 1916. Cours de Linguistique Generale (Paris: payot) (traducción al español: "Curso de Lingüística General. Losada. 1973.: Buenos aires.
- SCHAFF, A., 1967. Lenguaje y conocimiento, Grijalbo, México
- SCHEIN, E. H., 1988, La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Una visión dinámica. Plaza y Janés. Barcelona.
- SCHMOLLER, G., 2007. Política social y economía política (cuestiones fundamentales) [1897], trad. castellana de Lorenzo de Benito (Edición y estudio preliminar a cargo de José Luis Monereo Pérez, xxxvi + 308 Págs. Granada,
- SECO ET ALTRI, 1999, Diccionario del castellano actual, Ed. Aguilar Lexicografía, Grupo Santillana. Madrid.
- SECO M., A. Ramos G., 1999. Diccionario del español actual. Aguilar. Madrid.
- SEGALLEN, M., 2005. Ritos y Rituales contemporáneos. Antropología. Alianza Editorial. Madrid.
- SENNETT, R. 2003. El Respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo desigual. Anagrama. Barcelona.
- SENNETT, R. 2006. La cultura del nuevo capitalismo. Anagrama. Barcelona.
- SENNETT, R. 2009. El artesano. Anagrama. Barcelona
- SENNETT, R. 2012. Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación. Anagrama. Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- SENNETT, R., 2000. La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo del nuevo capitalismo. Anagrama. Barcelona.
- SERVET, J.M., 1998. La confianza. Revista valenciana de estudios autonómics. Número 22 - primer trimestre. Valencia.
- SKYRMS, B et altri, 2008. ¿Por qué cooperamos? Katz editores. Madrid
- SMITH, A..., 2001. La riqueza de las naciones. Alianza Editorial. Madrid
- SPRADLEY, J. P. AND MCCURDY, D. W. (1972) The Cultural Experience: Ethnography in Complex Society. California/Tennessee.
- STAKE, R.A., (1994)The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, C.A., Sage Publications The Art of Case Study Research, Stake, Robert EE Stake, Paperback, Book, ISBN: 080395767X, Educational Theory, Research & History, Barnes & Noble.com.
- STAVENHAGEN, R., 1982. La cultura popular. Premia Editora S.A. Thauaplan-Puebla.
- SUN TZU, 1994. El arte de la guerra. Editorial Fundamentos. Madrid.
- TAGA, M.E. y BASSLER, B.L., 2003., Chemical communication among bacteria, Proceedings o the national Academy of Sciences o the USA 100 (Suppl.2),
- TAYLOR, C., 2006. La cultura del Ejemplo. Editorial. Aguilar. Buenos Aires. 2006
- THOMPSON, JOHN B., 2002. [1990]: Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco. México
- TODOROV, T. 2010. Nosotros y los otros. Reflexión sobre la diversidad humana. Siglo XXI editores. Madrid
- TODOROV, T., 1981 Mikhail Bakhtine, le principe dialogique. Ed. Seuil. Paris.
- TOMASELLO M., 2010. ¿Por qué cooperamos? Katz editores. Madrid.
- TOTOMIANNZ, V., 1927. Internationales Handwörterbuch de Genossenschaftswessens. Struppe and Winckeler, Berlín.
- TRICE, H.M.-BEYER, J.M., 1993. The cultures of work organization. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- TRNKA, BOHUMIL ET AL. 1980. El círculo de Praga. Anagrama. Barcelona.
- TURNER, J.C. 1994. El campo de la Psicología Social En: Morales, J.F. (Coord.), Psicología Social. McGraw-Hill. . Madrid.
- TURNER, V. 1980. La selva de los símbolos. Siglo XXI editores. Madrid.
- TYLOR, E. B., 1995 ref. (1871). La ciencia de la cultura en Kahn, J.S. (comp): el concepto de cultura. Anagrama. Barcelona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- UGARTE, L. 1996. "La Reconstrucción de la identidad cultural vasca". S. XXI. Editores. Madrid.
- UGARTE, L., 1990 Oteiza y Chillida: La reconstrucción del modelo cultural vasco desde el arte. Tesis doctoral. Université Laval. Québec. Canadá.
- UGARTE, L., 2001. El acto de comunicación, según Lotman. Université Laval. Québec. Canadá.
- VERON, E. ,1987. La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad.: Ed. Gedisa. Buenos Aires
- VOLOSHINOV AND M. M. BAKHTIN, (1930, 19) Marksizm i filosofiya yazyka: osnovnye problemy sotsiologicheskogo metoda v nauke o yazyke, Leningrado, 1930, pág. 19; en inglés: Marxism and the Philosophy of Language: The Main Problems of Sociological Method in Linguistics, trad. Ladislav Matejka y I. R. Titunik, Nueva York, 1973; reed. Cambridge, Mass., 1986. [Traducción española: V. N. Voloshinov, El marxismo y la filosofía del lenguaje (trad. de Tatiana Bubnova). Madrid, Alianza, 1992.] Recogido en Zylko, B (2001) El URL de este documento es <http://www.ugr.es/~mcaceres/Entretextos/entre5/zylko.htm>
- WATNICK P. Y KOLTER R.,2000. "Biofilm, city of microbes", Journal of bacteriology 182(10) 2657-2679. Massachusetts
- WATZLAWICK, P., 1993. (Editor) La Realidad Inventada. Gedisa. Buenos Aires. 1993
- WEBER, M. 2007. Sociología del poder, los tipos de dominación. Alianza Editorial. Madrid.
- WEBER, M., 2010. Porqué no se deben hacer Juicios de valor en la sociedad y en la economía. Alianza Editorial, S.A.Madrid
- WEBER, M., 2012. La "ética" Protestante y el "espíritu" del capitalismo. Alianza Editorial. Madrid.
- WHORF, B.I. 2010. Language, thought, and reality. The MIT. Pres. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. Massachusetts
- WILLAMS, R., 2000. (1976) Palabras Clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad. Nueva Visión. Buenos aires.
- WINNER, T.G. 1979 "Some Fundamental Concepts Leading to a Semiotics of Culture: An Historical Overview". Semiotica, 27, 1/3: 75-82. Cambridge, Massachusetts.
- ZYLKO, B., 2001. La cultura y la semiótica: Notas sobre la concepción de la cultura de Lotman Traducción del inglés de Klaarika Kaldjärv: «Culture and Semiotics: Notes on Lotman's Conception of Culture». New Literary History 32, 2001, páginas 391-408. El URL de este documento es <http://www.ugr.es/~mcaceres/Entretextos/entre5/zylko.htm>

6. BIBLIOGRAFÍA

6.2. DOCUMENTACIÓN INTERNA DE EROSKI

- Acuerdos de la Asamblea General de EROSKI, 2011.
- Algunas Reflexiones y propuestas de la Organización, 1989. Dacosta, C.
- Carta de Comités Consumeristas oponiéndose al cambio de estatutos, 1980
- Carta de un Directivo. Reflexiones sobre el futuro de Eroski: mayo 2013.
- Cartas de socios consumidores defendiendo su representación en los órganos societarios. De Eroski 2007
- Configuración societaria de los socios consumidores, 2009...
- Configuración societaria de los socios consumidores: 2009.
- Definición de Paret Documento interno, 2006.
- Diagnóstico de cultura organizacional de Eroski 20011
- Diagnóstico de cultura organizacional de Eroski 2009
- Diagnóstico de Cultura Organizacional, 2009. Otalora.
- Discurso Presentación PG a Directivos, 2011. Dacosta, C.
- Disposición adicional de los EESS de EROSKI, 1990.
- Documento Interno previo a las Juntas Preparatorias 1984.
- Educación cooperativa, 2008. (Vídeo).
- El Estatuto del personal directivo. 2003
- El Observatorio por la Igualdad, 2006
- El socio de trabajo: su importancia en la defensa del modelo integral, la cooperativa integral, 2011. Dacosta, C.
- EROSKI 2000.
- EROSKI Plan de Acción. 1991-95
- Estatutos sociales (EESS, 1969, 1976, 1980, 1983, 1988, 2011)
- Glosario de términos utilizados en Eroski para recién incorporados 2002
- Informe sobre Liderazgo en la Conferencia anual de Socios, 2007.
- Informe sobre retribución y comparativo con la competencia, 2012. Elaborado por Hay Group.
- La cultura cooperativa: Elementos diferenciales de Eroski S. Coop, 2002. Hernando, G.
- La respuesta de Eroski como Asociación de Consumidores, 2010.
- Modelo de Educación Cooperativa., 2007. Lanki.
- Modelo de Gestión Eroski, 2008.
- Normativa de funcionamiento de Comisiones Delegadas (CCDD), 2005 (Aprobada por el CR. 1982).
- Página Web de Eroski, (www.eroski.es)
- PIC, Programa de Integración Cultural, 2006
- Plan COEM. 2009
- Plan de Igualdad en Eroski, (Eroski por la diversidad), 2006.
- Plan de mejora de resultados sociolaborales, 2003
- Planes de gestión de 1969 a 2012.
- Planes Estratégicos 2005- 2008 y 2013-2016
- Política de Euskera, 2003-2004
- Programa Formativo para la formación de Gespa a Coop ¿Qué quiere decir ser cooperativa? 2007.
- Programa de directivos de Eroski 2006

6. BIBLIOGRAFÍA

- Programa de Educación cooperativa, 2008
- Programa de Integración Cultural de las sociedades participadas de GE, 2000
- Programa SoMMos para la inserción de mandos, 2006
- Programas de de Inserción Varios años.
- Proyecto EMES, para la cooperativización de las sociedades participadas, 2007
- Publicación del 20º Aniversario de Eroski, 1989.
- Publicación, 30º Aniversario”, Una vida 1999.
- Reglamento de Régimen Interno Cooperativo, 1983, 1988, 2011
- Sistema retributivo: política y modelo retributivo del Grupo Eroski, 2011.
- Valor Consumidor. 2001.
- Valoración del Programa de Liderazgo Conversacional, 2004.
- Valoración programa de directivos 2004. Newfield Consulting

Debido a la extensión de los apéndices, se anexan en un pendrive / CD

Apéndice 1: Guión de preguntas para las entrevistas de los informantes Clave 2009

Apéndice 2: Documento base de las transcripciones grabadas a los informantes clave 2009

Apéndice 3: Guión para las entrevistas realizadas a los informantes – 2008

Apéndice 4: Entrevistas grupo 2 – 2008.

Apéndice 5: "20º Aniversario, Mi primer año en Eroski. 1988

Apéndice 6: Propuesta del Estudio sobre Eroski y permisos a los entrevistados. 20012

Apéndice 7: Clasificación por temas de A. Cancelo, C. Dacosta y A. Markaide. 2010

Apéndice 8: Carta y cuestionario guía para informantes Grupo 3 –2012

Apéndice 9: Entrevistas Grupo 3 – 2012

Apéndice 10: Acta Constitucional de Comercio 1969

Apéndice 11: Cuestionario de 180º- 2004