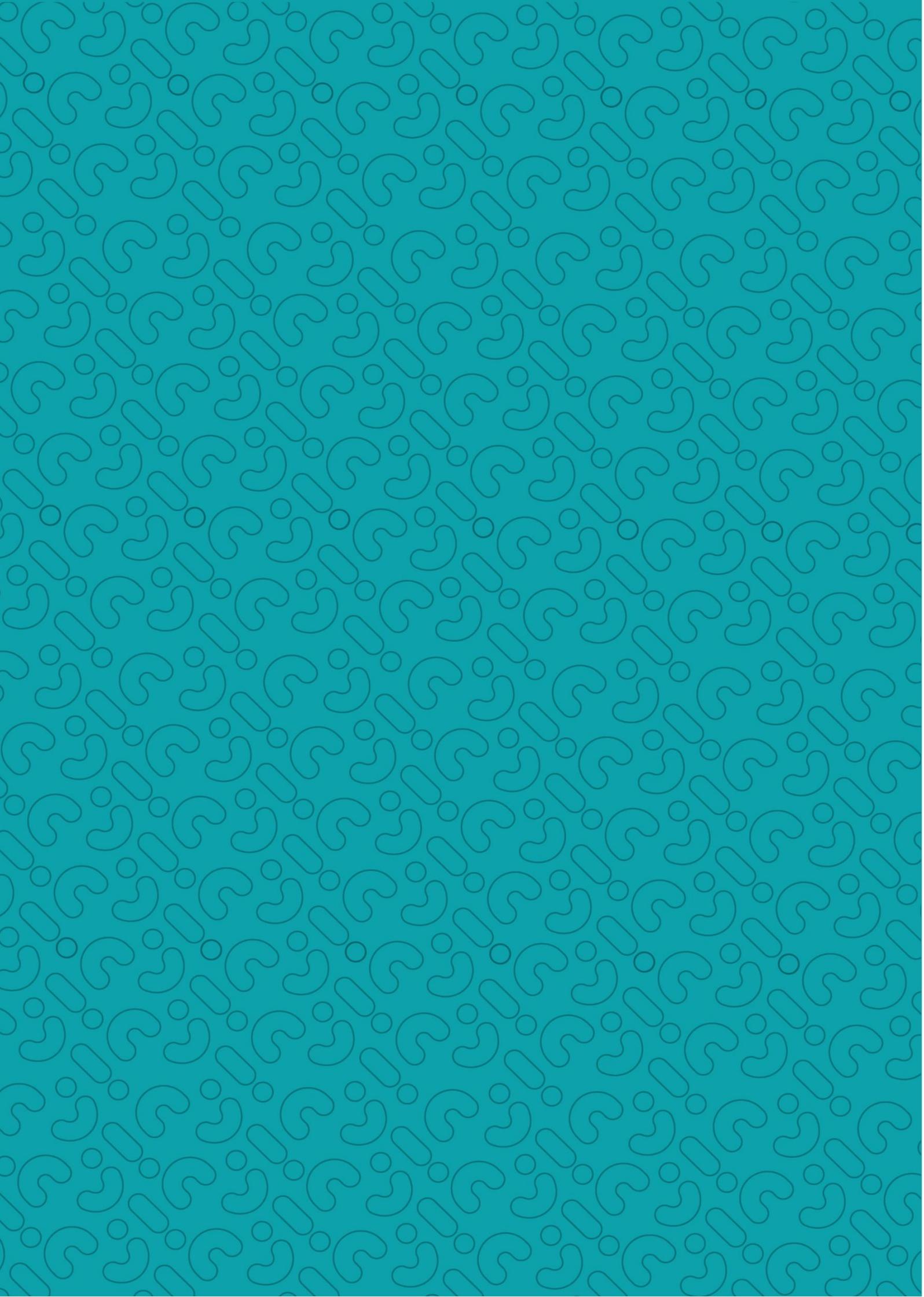


## TESIS DOCTORAL

# La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGUI



**Directores de Tesis**

Dra. Leire Uriarte Zabala  
Dr. Frederick M. Freundlich

**Tesis dirigida a la obtención del título de**

Doctor en Economía Social  
por Mondragon Unibertsitatea

Programa de doctorado en Gestión avanzada de organizaciones y economía social

Mondragon Unibertsitatea  
Marzo 2021

Copyright: Igor Ortega Sunsundegui

El autor autoriza a la Facultad de Enpresagintza de Mondragon Unibertsitatea, a la facultad de Huhezi de Mondragon Unibertsitatea y/o a Mondragon Unibertsitatea con carácter gratuito y con fines exclusivamente de investigación y docencia, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de este documento siempre que se cite al autor/a, el uso que se haga de la obra no sea comercial y no se cree una obra derivada a partir del original.

## **Declaración de originalidad**

Declaro que esta tesis y el trabajo presentado en ella con sus resultados han sido realizados totalmente por mí, dentro del programa de doctorado en Gestión avanzada de organizaciones y economía social de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

## Agradecimientos

A mis directores de Tesis, Leire y Fred, por su aliento y orientación. A Garbiñe, Saioa y Rosa por su cercanía, comprensión y diligencia. A Mari Karmen, por su dedicación en la búsqueda y adquisición de libros olvidados. Al colectivo de Huhezi por la disposición de las tan estimadas horas de investigación. Al equipo de Lanki, por vuestro soporte en las tareas descuidadas. A mi aita, por ese entusiasmo que demuestra y levanta el ánimo en momentos de flaqueza. A George por su paciencia y pertinentes comentarios. A Iñigo, por su colaboración generosa y desinteresada. Y, sobre todo, a Amaia, mi compañera de vida, que todo lo convierte en un proyecto compartido.

A todos y a todas, mil gracias por vuestra cooperación.

## Resumen

En la presente tesis doctoral se analiza la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizaron al desarrollo del pensamiento cooperativo. Partimos de la base que la doctrina cooperativa, más allá de una concepción concreta de la empresa, aglutina todo un sistema de valores en la que se asienta una concepción determinada del ser humano y de la organización de la sociedad. Los objetivos de la investigación precisan poner en relación la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón con el desarrollo del movimiento cooperativo y los principales debates sobre los cuales se han establecido las bases de la doctrina cooperativa. El análisis se realiza en dos principales pasos: un primer paso teórico y un segundo empírico.

En el apartado teórico se observa cómo el modelo cooperativo hunde sus raíces en el asociacionismo que emana de las aspiraciones de los sectores trabajadores y de las formulaciones ideológicas y prácticas que los socialistas asociacionistas realizaron en el contexto de irrupción del capitalismo industrial en los siglos XVIII y XIX. Las bases para la extensión del modelo quedan establecidas a mediados y a finales del siglo XIX con la referencia de la experiencia de los Pioneros de Rochdale en Gran Bretaña y los sistemas cooperativos de crédito de Raiffeisen y Schulze-Delitzsch en Alemania. Es entonces cuando se fijan las reglas, los principios y las pautas de organización que posibilitarán la viabilidad y la expansión del modelo cooperativo.

En este recorrido adquiere una especial relevancia la experiencia de Rochdale. Sus estatutos, acompañado del exitoso despliegue de su modelo, fijarán la base de los debates teóricos e ideológicos que darán forma a los Principios Cooperativos y la doctrina cooperativa. El desarrollo del movimiento cooperativo, sustentado en el modelo de Rochdale se caracteriza por el dominio del cooperativismo de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor asociada a ella. Frente a esta situación, el cooperativismo de producción o de trabajo asociado emerge como una realidad débil y fuertemente cuestionada por aquellos por su limitado alcance transformador y su inviabilidad empresarial. Este es el panorama del cooperativismo internacional en el periodo en el que el cooperativismo de Mondragón comienza a desplegar sus primeros pasos.

En el apartado empírico se analiza la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Para poder determinar su contribución al desarrollo del pensamiento cooperativo utilizamos como marco de referencia las claves por las cuales las cooperativas de trabajo asociado eran cuestionadas por los partidarios de la hegemonía del consumidor. Así, el análisis avanza indagando en las razones que explican la opción de los fundadores de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado en un contexto europeo e internacional dominado por el cooperativismo de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor; continúa abordando las críticas por el limitado alcance transformador y la tendencia al exclusivismo de las cooperativas de trabajo asociado; y termina analizando las bases ideadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para garantizar la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado.

El análisis nos ha permitido concluir que los fundadores de Mondragón contribuyen al pensamiento cooperativo, por un lado, mediante el desarrollo de las bases teóricas y conceptuales que sostienen el despliegue exitoso del cooperativismo de trabajo asociado y, por otro, realizando aportaciones originales y significativas al cuerpo ideológico y doctrinal del cooperativismo. El trabajo termina describiendo las limitaciones y las futuras líneas de investigación que se sugieren a raíz del mismo.

## Abstract

This doctoral thesis analyzes the contribution to cooperative thought made by the founders of the Mondragon cooperatives. Our analysis is based on the notion that cooperative doctrine does not consist merely of a specific conception of the business enterprise, but rather that it entails a full system of values, one that includes a particular conception of human nature and of social organization and the good society. Our research objectives require that we explain the relationship between the idea of the cooperative enterprise developed by the founders of Mondragon and the evolution of the broader cooperative movement and its principal debates, out of which the foundations of cooperative doctrine were established. The analysis is carried out in two main steps, the first, theoretical, and the second, empirical.

In the theory portion of the thesis, we observe how the cooperative model has its roots in the associative movements that grew out of the aspirations of sectors of the working class, as well as in the practical and ideological formulations of associative socialists in a context in which industrial capitalism was bursting onto the scene in the eighteenth and nineteenth centuries. The foundations for the growth and development of the model are laid down by the mid-to-late nineteenth century mainly through the experience of the Rochdale Pioneers in the United Kingdom and Raiffeisen and Schulze-Delitzsch credit cooperative models in Germany. This is the period when the basic organizational rules, regulations, principles and standards of the cooperative model are firmly enough established to make it viable and to permit its expansion.

The Rochdale experience gains special relevance in the movement's trajectory. The growing interest in the Rochdale by-laws and overall model lays the groundwork for the theoretical and ideological debates that, in time, give rise to the Cooperative Principles and to cooperative doctrine more generally. The development of the cooperative movement, based as it was on the Rochdale model, is characterized by the predominance of consumer cooperativism and the ideology of consumer hegemony associated with it. By contrast, the producer or worker cooperatives that emerge are weak and are subjected to serious questioning by consumer cooperativists both for their limited reach as regards social transformation as well as their general lack of business success. This is the context of the international cooperative movement in the period during which the Mondragon cooperatives begin to take their first steps.

In the empirical portion of the thesis, we analyze the conception of cooperative enterprise cultivated by the founders of Mondragon. In order to determine their contribution to cooperative thought, we use as a frame of reference, the central weaknesses of worker cooperatives identified by the adherents to the principle of consumer hegemony. Our analysis consists of, first, delving deeply into explanations for the Mondragon founders' choice of the worker cooperative form in a European cooperative context dominated by consumer cooperativism

and the ideology of consumer hegemony. Next, it addresses the critique related to worker cooperatives' alleged exclusivity and limited transformational potential. The analysis then finishes by examining the policies and practices created by the Mondragon founders to ensure the viability of worker cooperatives as businesses.

Overall, the analysis allows us to conclude that the founders of Mondragón make a serious contribution to cooperative thought, first, by constructing the theoretical and conceptual foundations that have supported the successful development of worker cooperatives and, second, by making significant, original contributions to the corpus of cooperative ideology and doctrine. The document finishes with an explanation of the study's limitations and its implications for future research.

# Índice de contenidos

<b>1. Introducción</b> .....	<b>17</b>
1.1. Fines personales y prácticos .....	18
1.2. Antecedentes, fines científicos .....	19
1.3. Preguntas y estructura de la investigación .....	20
1.4. Contexto del objeto de investigación .....	21
<b>2. Orígenes, desarrollo y principales debates doctrinarios del movimiento cooperativo</b> .....	<b>27</b>
2.1. La revolución industrial y la gran transformación de los siglos XVIII y XIX .....	28
2.2. Las raíces del cooperativismo: las prácticas asociativas de los sectores populares y el pensamiento de los reformadores sociales .....	37
2.2.1. Las prácticas asociativas de los sectores populares .....	37
2.2.2. El pensamiento de los socialistas.....	48
2.2.2.1. Owen y los owenistas .....	53
2.2.2.2. El Doctor William King.....	63
2.2.2.3. Fourier y los fourieristas.....	68
2.2.2.4. Philippe Buchez .....	75
2.2.2.5. Louis Blanc .....	80
2.2.3. Conclusiones del capítulo .....	85
2.3. El surgimiento del cooperativismo moderno .....	89
2.3.1. Los Justos Pioneros de Rochdale y el cooperativismo de consumo.....	89
2.3.1.1. La significación de la experiencia de Rochdale .....	90
2.3.1.2. Los hechos.....	91
2.3.1.3. Los principios y las reglas de los Pioneros de Rochdale .....	93
2.3.1.4. La viabilidad de la empresa cooperativa. ....	109
2.3.2. Los inicios del cooperativismo de crédito: los sistemas Raiffeisen y Schulze-Delitzsch .....	111
2.3.2.1. El sistema Raiffeisen.....	111
2.3.2.2. Las Cajas de Crédito o los Bancos Populares Schulze-Delitzsch.....	115
2.3.3. Desarrollo y extensión del modelo cooperativo .....	119
2.3.3.1. La irradiación del modelo cooperativo .....	120
2.3.3.2. El dominio del cooperativismo de consumo.....	124
2.3.3.3. La presencia testimonial del cooperativismo de trabajo asociado .....	130
2.3.3.4. Las evidencias del cambio de tendencia .....	133

2.3.4.	Conclusiones del capítulo .....	136
2.4.	Los principales debates doctrinarios y el desarrollo de los Principios Cooperativos en la Alianza Cooperativa Internacional.....	140
2.4.1.	Cooperativismo de consumo versus cooperativismo de trabajo asociado .....	140
2.4.1.1.	Antecedentes históricos del debate.....	141
2.4.1.2.	La hegemonía del consumidor .....	144
2.4.1.3.	La hegemonía del consumidor y el problema del salariado .....	146
2.4.1.4.	El cuestionamiento de las cooperativas de trabajo asociado.....	150
2.4.1.5.	La defensa de las cooperativas de trabajo asociado .....	152
2.4.1.6.	Cierre del apartado .....	156
2.4.2.	La aspiración de cooperativizar la organización económica y social del mundo.....	158
2.4.2.1.	La formación del proyecto transformador cooperativo .....	158
2.4.2.2.	El cuestionamiento de la vía de las tres etapas.....	162
2.4.2.3.	La crisis ideológica del cooperativismo .....	165
2.4.2.4.	La reorientación del proyecto transformador cooperativo .....	169
2.4.2.5.	Cierre del apartado .....	173
2.4.3.	Socialismo y cooperación.....	174
2.4.3.1.	Las tendencias socialistas frente al cooperativismo .....	174
2.4.3.2.	El socialismo cooperativo.....	182
2.4.3.3.	El método cooperativo.....	188
2.4.3.4.	Cierre del apartado .....	193
2.4.4.	Cooperativismo y Estado .....	194
2.4.4.1.	La evolución de la posición del Estado respecto al movimiento cooperativo.....	194
2.4.4.2.	La evolución de la posición del movimiento cooperativo respecto al Estado.....	196
2.4.4.3.	Las reticencias del cooperativismo frente al Estado .....	201
2.4.4.4.	La solución cooperativa.....	205
2.4.4.5.	Cierre del apartado .....	207
2.4.5.	El desarrollo de los Principios Cooperativos.....	208
2.4.5.1.	El Congreso de París de 1937 .....	208
2.4.5.2.	El Congreso de Viena de 1966.....	210
2.4.5.3.	La Declaración sobre la Identidad Cooperativa del Congreso de Manchester de 1995 .....	220
2.4.5.4.	Cierre del apartado .....	225
<b>3.</b>	<b>Marco metodológico .....</b>	<b>229</b>

3.1.	La revisión a las preguntas de investigación .....	230
3.2.	Metodología y fuentes .....	231
<b>4.</b>	<b>Análisis empírico: La concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón.....</b>	<b>239</b>
4.1.	El largo proceso hacia las cooperativas de trabajo asociado.....	240
4.1.1.	Proceso de promoción comunitaria y cooperativismo.....	240
4.1.1.1.	La satisfacción de las necesidades y aspiraciones comunitarias como punto de partida.....	241
4.1.1.2.	Hacia una estrategia autónoma de las clases trabajadoras.....	246
4.1.1.3.	La maduración de la opción cooperativa .....	249
4.1.1.4.	Conclusiones del apartado.....	260
4.1.2.	La concepción del Trabajo y la Persona en los fundadores de Mondragón ...	262
4.1.2.1.	El Trabajo.....	263
4.1.2.2.	La Persona: su dimensión integral .....	272
4.1.3.	Conclusiones del capítulo .....	276
4.2.	El alcance transformador del cooperativismo de Mondragón .....	278
4.2.1.	Las motivaciones y aspiraciones sociales del cooperativismo de Mondragón.....	278
4.2.1.1.	El desarrollo económico de la comunidad .....	282
4.2.1.2.	Una sociedad justa y equitativa.....	284
4.2.1.3.	Un nuevo orden cooperativo .....	287
4.2.2.	Palancas, principios y valores del proyecto de transformación cooperativo...290	
4.2.2.1.	Las grandes palancas del proyecto de transformación social cooperativo....	291
4.2.2.2.	Los valores del proceso de transformación cooperativo .....	295
4.2.3.	La vocación extensiva del cooperativismo de Mondragón.....	302
4.2.4.	La réplica a las críticas de los partidarios de la hegemonía del consumidor respecto al limitado alcance transformador del cooperativismo de trabajo asociado ...	306
4.2.4.1.	La tendencia al exclusivismo y el limitado alcance social de las cooperativas de trabajo asociado .....	307
4.2.4.2.	El ánimo de lucro de las cooperativas de trabajo asociado .....	310
4.2.4.3.	El alma capitalista de los miembros de las cooperativas de trabajo asociado.....	313
4.2.4.4.	La desigualdad que genera entre los propios obreros.....	317
4.2.4.5.	El diferencial de las cooperativas de trabajo asociado: la intensidad del compromiso y la humanización de la empresa .....	319
4.2.5.	Conclusiones del capítulo .....	326
4.3.	Los factores de viabilidad de las cooperativas de trabajo asociado.....	329

4.3.1.	La exigencia de la eficiencia económica .....	329
4.3.2.	Democracia y eficacia económica .....	333
4.3.1.1.	La democracia cooperativa facilitadora de la eficacia empresarial .....	333
4.3.2.2.	Factores y condiciones que garantizan la complementariedad entre la democracia cooperativa y la eficacia empresarial.....	338
4.3.2.3.	El voto cualificado .....	356
4.3.2.4.	Conclusiones del capítulo .....	359
4.3.3.	El factor estabilizador del capital .....	360
4.3.3.1.	La concepción del capital.....	361
4.3.3.2.	La aportación al capital de las personas asociadas.....	366
4.3.3.3.	El capital comanditario .....	371
4.3.3.4.	Otros recursos financieros .....	374
4.3.3.5.	Conclusiones del capítulo .....	382
4.3.4.	La capacitación técnica de gestores y colectivo de trabajadores.....	385
4.3.4.1.	La concepción del problema de la capacitación técnica de la cooperativa de trabajo asociado .....	385
4.3.4.2.	Soluciones para el reto de la cualificación.....	391
4.3.4.3.	Algunos apuntes sobre la intercooperación.....	402
4.3.4.4.	Conclusiones del capítulo .....	407
<b>5.</b>	<b>Conclusiones, límites y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>413</b>
5.1.	Conclusiones.....	414
5.2.	Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.....	433
<b>6.</b>	<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>437</b>





CAPÍTULO 1

# **Introducción**

# 1. Introducción

El modelo cooperativo de Mondragón es ampliamente reconocido por su éxito en el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado, sobre todo en el ámbito de la industria. En la actualidad el grupo Mondragón aparece configurado por 96 cooperativas distribuidas en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Aglutina a 14 centros de I+D y mantiene presencia en los cinco continentes con 141 implantaciones productivas en 37 países y ventas en más de 150. Con un empleo total de más de 81.000 personas constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo en el Estado español (Mondragon Corporation, 2020). Las características de este modelo y su evolución histórica desde mediados del siglo XX han sido ampliamente documentadas (Altuna, 2008; Azkarraga, Cheney y Udaondo, 2012; Barandiaran y Lezaun, 2017; Stickers, 2020). Más desapercibida ha pasado la contribución de los artífices de esta experiencia al acervo común del pensamiento cooperativo. Convencidos como estamos que la contribución de esta experiencia cooperativa no queda limitada al ámbito de su realización práctica, sino que abarca relevantes aportaciones teóricas e ideológicas, con la presente tesis doctoral pretendemos analizar la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizaron al desarrollo del pensamiento cooperativo.

Al definir el objeto del estudio asumimos, tal y como precisa Del Arco (1977: 13), que el cooperativismo “no se reduce a un conjunto de empresas que tienen una especial técnica de organización y funcionamiento” sustentadas en una serie de reglas agrupadas en unos Principios Cooperativos. Al contrario, bajo la noción del cooperativismo existe un “sistema coherente de valores” de naturaleza filosófica y moral, fundamentados en una concepción concreta del ser humano y de la sociedad, sobre la cual se edifican sus objetivos y sus métodos y toma cuerpo la aspiración por organizar la sociedad y las relaciones humanas de acuerdo a la misma. Todo este cuerpo de valores, principios, aspiraciones y concepciones filosóficas e ideológicas son las que dan forma a lo que en la literatura cooperativa se conoce como “la doctrina cooperativa”. Para Lambert (1961: 18), la doctrina cooperativa es un término colectivo que “abarca el conjunto de doctrinas que confieren a la cooperación un papel de importancia variable en la solución de los problemas económicos y sociales”. El estudio del hecho cooperativo, por tanto, implica el análisis del pensamiento que está en la base de su génesis y desarrollo, aspecto que nos acerca al marco de la historia de la doctrina cooperativa.

Esta investigación avanza, por consiguiente, a través de un doble desarrollo. Por un lado, se elabora el marco teórico que da cuenta del estudio de las aspiraciones, valores y concepciones teóricas que explican el surgimiento primero, y el desarrollo después, del modelo cooperativo. Se abordan, a su vez, los principales debates que han dado forma al desarrollo de la doctrina y el pensamiento cooperativo. El objetivo pasa por determinar el contexto que, tanto desde el punto de vista de la realización práctica como doctrinal, caracteriza el desarrollo del movimiento cooperativo en la época en que los fundadores del cooperativismo de Mondragón comienzan su experiencia, esto es, a mediados de la década de 1950 y comienzos de la de 1960.

Por otro lado, en el estudio empírico se analizan los textos elaborados por los fundadores de Mondragón con el fin de identificar las aspiraciones, los valores, las claves teóricas e ideológicas que caracterizan su concepción cooperativa y, por esta vía, poder determinar su contribución al pensamiento cooperativo. El periodo de análisis se ha ceñido a la etapa instituyente de la experiencia cooperativa de Mondragón, comprendido entre el año 1956 cuando se crea la cooperativa Ulgor, y el año 1969. Es en este periodo cuando se crean y se asientan las bases del desarrollo de las principales entidades cooperativas que caracterizarán al modelo cooperativo de Mondragón.

## 1.1. Fines personales y prácticos

La elección del objeto de estudio responde a una doble motivación práctica e intelectual. La motivación práctica deriva de las sensaciones percibidas en los años de trabajo en LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea. La constatación personal y de equipo del desconocimiento de aspectos relevantes de los orígenes del cooperativismo, así como de las bases ideológicas y conceptuales, que más allá de la formulación de los Principios Cooperativos esbozados en Rochdale, se encuentran en la base del modelo cooperativo ha sido un impulso determinante para descartar algunos desarrollos previos y orientar la tesis doctoral por esta vía. En este sentido, el poner en diálogo la concepción cooperativa de Mondragón con la historia del pensamiento cooperativo creo que es una importante contribución personal al cuerpo de conocimientos que compartimos en el equipo de Lanki, y que desde la actividad formativa y divulgadora de este centro pueden ser extendidos hacia un público más amplio.

La motivación intelectual se apoya en la inquietud personal generada por la fase histórica en la que estamos inmersos. El cooperativismo surge y se extiende en determinadas épocas en las que la humanidad vive periodos de bifurcación y de grandes transformaciones sociales. Así ocurre a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX con la irrupción del capitalismo, la revolución industrial y la destrucción de las bases comunitarias que sostenían los modos de organización y de vida de las sociedades tradicionales. La propia experiencia cooperativa de Mondragón surge también en un periodo posbélico de grandes necesidades sociales, represión fascista de las organizaciones obreras y ausencia de protección pública. En estos periodos el cooperativismo emerge como reacción de los sectores trabajadores y populares que se asocian para establecer mecanismos comunitarios de protección frente a las lógicas del capital y la debilidad de la cobertura pública articulada por el Estado. La cuestión es si, salvando las distancias, no nos encontramos en la actualidad en un momento de bifurcación similar. La hegemonía neoliberal, la crisis del Estado del bienestar, las desigualdades crecientes y los retos que plantea el cambio climático apuntan en esa dirección. En esta tesitura, ¿Tiene el paradigma cooperativo pistas que ofrecer para esta época de grandes transformaciones? La intuición nos dice que sí, pero para ello precisamos transcender la visión predominante que limita la formulación cooperativa a un modelo concreto de empresa y bucear en las cuestiones de fondo que, respecto a la organización de la sociedad, y en relación a las lógicas del capital y el Estado, dotan con una mirada propia al paradigma cooperativo.

Indagar en las raíces del pensamiento cooperativo creo que puede no sólo clarificar la aportación de diferentes experiencias al desarrollo doctrinal sino, también, contribuir a abrir el espectro de soluciones innovadoras a los retos sociales de la actualidad, a la vez que puede ayudar a los cooperativistas a resignificar su acción empresarial en relación al contexto de grandes transformaciones que enfrenta la humanidad.

## 1.2. Antecedentes, fines científicos

El modelo cooperativo de Mondragón ha sido y sigue siendo en la actualidad objeto de estudio relevante en el ámbito académico del cooperativismo y la economía social (e.g. desde Oakeshott (1978) a Stickers (2020)). Pero, paradójicamente, el análisis del pensamiento que da origen a esta experiencia y su relación con el pensamiento y la doctrina cooperativa no ha sido un objeto de estudio preferente en el mundo científico. Existen algunas circunstancias que pueden explicar este vacío. El hecho de que el análisis sistemático del pensamiento cooperativo de los fundadores de Mondragón no alcanza publicidad hasta la publicación, en 1984 de la obra *El Hombre Cooperativo* de Joxe Azurmendi, podía llevar a desconocer el potencial que desde el punto de vista del desarrollo de la doctrina cooperativa guardan las concepciones de los fundadores de Mondragón. Se le añade el hecho de que la publicación de *El Hombre Cooperativo* coincide con una nueva etapa en la que, en el ámbito académico, desciende el interés por el estudio de las bases ideológicas del cooperativismo y la investigación doctrinal se orienta hacia el estudio casi exclusivo de los Principios cooperativos.

No obstante, existen antecedentes que constituyen referencias ineludibles de esta investigación. En el ya mencionado *El Hombre Cooperativo* Azurmendi (1984) recoge de forma sistematizada las claves de pensamiento de Arizmendiarieta, principal inspirador e ideólogo del cooperativismo de Mondragón. Importantes aspectos del pensamiento de Arizmendiarieta son expuestos también en la biografía elaborada por Molina (2005). A su vez, en la tesis doctoral de Azkarraga (2005) y la publicación posterior basada en la misma (2007), dentro un marco de investigación más amplio sobre la evolución del sentido y la identidad de esta experiencia, se analizan, en base a entrevistas realizadas a los fundadores Ormaetxea, Gorroñogoitia y Larrañaga, importantes aspectos del proyecto de transformación social que motivaba el desarrollo inicial del cooperativismo de Mondragón. Más recientemente, el estudio de Gaminde (2017) establece las relaciones del pensamiento de Arizmendiarieta con la doctrina social cristiana. Ninguno de estos trabajos, sin embargo, enfoca su análisis desde el marco del desarrollo del pensamiento y la doctrina cooperativa, aspecto por el cual el pensamiento de Arizmendiarieta o el del resto de los fundadores queda sin analizarse en relación a la evolución de la ideología cooperativa.

Otro bloque de estudios sí establece esta relación en cierta medida. Trabajos referenciales al respecto son el de Aranzadi (1976) o el de Elena (1966) –también publicado como capítulo en el libro de Rianza (1968)– donde la experiencia cooperativa de Mondragón es analizada en relación a los Principios Cooperativos y los debates doctrinarios que caracterizaban el desarrollo del movimiento cooperativo. Las lagunas que en nuestra opinión presentan estos trabajos tienen relación con las fuentes utilizadas. La exposición de las bases conceptuales del cooperativismo de Mondragón se sostiene, casi en exclusiva, en los Estatutos y Reglamento de Régimen Interior de la cooperativa industrial Ulgor.

Dados estos antecedentes la presente tesis pretende abordar el análisis del pensamiento (aspiraciones, motivaciones, valores, perspectivas ideológicas, los modos de conceptualizar las bases del cooperativismo) de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, con el fin de identificar su encaje y contribución al desarrollo del pensamiento cooperativo, haciendo uso de una amplitud de fuentes que ayuden a reflejar de una manera más profunda y rigurosa la concepción cooperativa de los fundadores. Las fuentes utilizadas en el análisis se agrupan en tres categorías: 1) Textos que recogen la opinión personal de los fundadores tales como artículos, memorias u otras publicaciones. 2) Textos que expresan la voz oficializada mediante los medios de comunicación del grupo cooperativo tales como el Boletín Cooperación y Trabajo y Unión. 3) Textos que encarnan la visión institucionalizada y normativizada tales como los Estatutos y Memorias de la Junta Rectora presentadas a la Asamblea de Ulgor.

### **1.3. Preguntas y estructura de la investigación**

Dados los antecedentes y finalidades de este estudio las preguntas que orientan el desarrollo de la investigación adquieren la siguiente formulación:

- ¿Cuáles son las bases (aspiraciones, motivaciones, valores, perspectivas ideológicas, la concepción cooperativa) que impulsan la gestación y el desarrollo del cooperativismo de Mondragón en su fase instituyente?
- El pensamiento que está en la base de la génesis del cooperativismo de Mondragón, ¿qué similitudes y qué singularidades encuentra respecto a las concepciones y debates que han caracterizado el desarrollo de la doctrina cooperativa?
- ¿Cuál es la contribución realizada por los impulsores del cooperativismo de Mondragón al desarrollo del pensamiento cooperativo?

La investigación realizada para abordar estas preguntas de investigación se estructura en cuatro principales pasos. En el primer paso, constituido por el marco teórico que se utilizará como referencia para determinar la contribución de los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo, se analizan las raíces del modelo cooperativo, se estudian las claves de su desarrollo hasta la etapa donde el cooperativismo de Mondragón inicia sus primeros pasos, y se recogen los principales debates que han caracterizado el desarrollo de la doctrina cooperativa y el establecimiento de los Principios Cooperativos. El análisis teórico concluye con la observación de que el panorama cooperativo internacional aparece dominado por las cooperativas de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor, cuyos partidarios cuestionan la vocación transformadora y la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado.

En un segundo paso, se establece el marco metodológico y se describen las fuentes utilizadas que sostienen el análisis empírico del pensamiento de los fundadores del cooperativismo de Mondragón.

A continuación, se procede con el análisis empírico con el fin de identificar las aspiraciones, valores, perspectivas ideológicas y las concepciones cooperativas expresadas por los fundadores de Mondragón durante la fase instituyente de su experiencia que se alarga hasta finales de la década de 1960. El bloque empírico se estructura en relación al cuestionamiento que los partidarios de la hegemonía del consumidor realizan sobre el cooperativismo de trabajo asociado que es la base sobre la que se desarrolla el cooperativismo de Mondragón. Se entiende, por tanto, que la principal contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizan al desarrollo del pensamiento cooperativo se vincula con las bases y las concepciones que sostienen el desarrollo del cooperativismo de trabajo. De este modo, el análisis empírico se organiza en tres principales apartados. En el primero se trata de responder a las razones que explican la opción de los fundadores de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado en un contexto europeo e internacional dominado por el cooperativismo de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor; el segundo aborda las críticas por el limitado alcance transformador y la tendencia al exclusivismo de las cooperativas de trabajo asociado, lo cual nos da pie para analizar las aspiraciones, los valores y las bases ideológicas y prácticas sobre la se desarrolla la vocación transformadora del cooperativismo de Mondragón; el tercero, por último, analiza las bases ideadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para garantizar la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado, lo cual nos permite identificar importantes claves de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón.

La investigación continúa con un capítulo interpretativo y de conclusiones donde se ponen en relación las principales claves del pensamiento y la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón con las bases conceptuales que dan forma al pensamiento y la doctrina cooperativa. El texto finaliza con la identificación de las limitaciones del estudio y sus implicaciones de cara a investigaciones futuras.

## **1.4. Contexto del objeto de investigación**

Hemos delimitado el periodo de estudio de nuestro objeto de investigación a lo que denominamos la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón. La apertura de esta fase puede ubicarse con la llegada de Arizmendiarieta a Mondragón y el inicio del proyecto de promoción social y comunitario que trata de impulsar en la localidad, y se extiende hasta el año 1969.

Somos conscientes que el ejercicio de la identificación de etapas siempre peca de cierta arbitrariedad en la medida en que los procesos sociales, con la multiplicidad de realidades y hechos concatenados que aglutinan, son eminentemente complejos y se resisten a ser simplificados mediante hitos o acontecimientos concretos. No obstante, aún con sus limitaciones, la delimitación de etapas nos ayuda en la comprensión y el análisis a lo largo del tiempo de la evolución de los fenómenos sociales y su comparación con épocas distintas. Además, en el caso concreto que nos ocupa pensamos que existen evidencias para sostener este criterio de delimitación. De hecho, coincide con la clasificación que se desprende de los relatos sobre la experiencia cooperativa de Mondragón que establece uno de los propios fundadores, José María Ormaetxea, en sus memorias (1997 y 2003) y por la que se guía también Azkarraga (2005) en su trabajo de tesis para identificar el primer periodo del

cooperativismo de Mondragón. Ormaetxea describe el periodo hasta 1970 como una fase “intuitiva” o “empírica” (en contraposición de la etapa “profesionalizante” y “sistemática” que se inicia en la década de 1970) que comprende la fase de los primeros brotes (1956-1959) y la de “la efervescencia promotora” (1960-1970).

Siguiendo este criterio la fase que denominamos instituyente del cooperativismo de Mondragón aparece caracterizada por una serie de hechos significativos (Altuna, 2008; Leibar y Ormaechea; Ormaechea, 1991; Ormaetxea, 1997 y 2003). Este relato de los hechos, a su vez, nos permite ubicar en su contexto los análisis que se realizarán en la parte empírica de la investigación:

- En febrero de 1941, recién consagrado sacerdote, recaló en Mondragón José María Arizmendiarieta para asumir la responsabilidad de coadjutor de la parroquia de la localidad. Inicia su función pastoral desde plataformas como la Acción Católica, las Juventudes Obreras Católicas o la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, principal empresa de la localidad y donde ejerció como profesor. Desde las mismas implicará a grupos de jóvenes en compromisos religiosos y sociales.
- Bajo el impulso de Arizmendiarieta, y como respuesta a las necesidades de ocio de los jóvenes de la localidad, el día 1 de junio de 1943 se presenta la asociación Juventud Deportiva. Por iniciativa de la asociación, en junio de 1945, se inaugura el campo de fútbol de Iturripe, con terrenos adyacentes para la futura Escuela Profesional que tenía en mente constituir Arizmendiarieta.
- El día 10 de octubre de 1943 se inaugura oficialmente la Escuela Profesional en un edificio perteneciente a la Fundación Viteri. Con la misma Arizmendiarieta abre las opciones de formación al margen de la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera (la empresa industrial que dominaba la economía local) donde tenían cabida solamente hijos o familiares varones de los obreros de la empresa. En 1947 la primera promoción, entre los cuales se encontrarán los futuros fundadores de la cooperativa Ulgor, primera cooperativa de trabajo asociado de la experiencia Mondragonesa, se matricula en la Escuela de Zaragoza, donde a distancia podrán completar sus estudios de peritaje industrial.
- La labor de Arizmendiarieta continúa mediante la creación en 1948 de la asociación Liga de Educación y Cultura como patrocinadora de la Escuela Profesional y con la misión de impulsar la formación humana y técnica de la juventud. En la misma participan empresarios y obreros padre de familia y tiene la vocación de implicar a una amplia gama de instituciones como ayuntamientos de la comarca, las Cajas de Ahorro, la Cámara de Industria y Comercio, o la Diputación Provincial. En 1960, y ya con la implicación de las cooperativas industriales, La Liga de Educación y Cultura se transforma en cooperativa.
- En 1952 se inaugura una nueva sede de la Escuela Profesional con capacidad calculada para más de 1000 alumnos. En 1957 la Escuela Profesional y Politécnica es reconocida oficialmente como centro de enseñanzas regladas en los grados de Oficialía y de Maestría.

- En respuesta a los graves problemas de vivienda que viene arrastrando Mondragón, a iniciativa de Arizmendiarieta, se procede en 1951 a la creación de la Asociación Mondragonesa del Hogar. En 1953 la asociación impulsa la compra de terrenos y la edificación de viviendas sólidas y económicas en la ladera de Makatzena.
- Desde mediados de la década de los años 40, los futuros fundadores de Ulgor venían trabajando en la Unión Cerrajera, llegando a asumir puestos de responsabilidad en la misma. En 1954, fruto de las tensiones que mantenían con la dirección de la Unión Cerrajera, se materializa el primer signo de ruptura mediante la creación de Astec, una asesoría técnica surgida bajo el auspicio de Arizmendiarieta que, aunque no llegó a registrarse como sociedad mercantil, sirvió para motivar la agrupación espontánea de los jóvenes trabajadores que compartían su ideario y entre los que se encontraban los cinco socios que más tarde fundarán la primera cooperativa industrial.
- Arizmendiarieta, junto con la colaboración de diferentes personas de la comunidad de Mondragón, promovió en 1955 la creación de la cooperativa de consumo San José.
- Los propósitos de fundar una empresa industrial bajo los criterios humanos y comunitarios, inspirados por Arizmendiarieta, se materializan en noviembre de 1955 con la compra de un taller y su correspondiente licencia de fabricación en Vitoria. En agosto de 1956 con el traslado de la fabricación a Mondragón se funda definitivamente la empresa Talleres Ulgor, acrónimo surgido de la fusión de los apellidos de los cinco fundadores: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ortubay y Ormaechea. Tras intentos infructuosos por registrar su modelo de empresa bajo la legislación de las sociedades anónimas, en noviembre de 1958 se aprobó la entidad cooperativa definitiva.
- Arizmendiarieta, entre sus labores religiosas, educativas y comunitarias, llega a ejercer un liderazgo social fuerte en el pueblo de Mondragón y su comarca. Las figuras de los fundadores de Ulgor, sobre todo Ormaetxea, Gorroñoigoitia y Larrañaga, junto con Arizmendiarieta, terminan siendo claves en el desarrollo doctrinal de la experiencia cooperativa de Mondragón<sup>1</sup>.
- En 1957 otro grupo de jóvenes de Mondragón estimulados por Arizmendiarieta y en colaboración de profesores de la Escuela Profesional, fundan la cooperativa industrial Talleres Arrasate.
- El entramado cooperativo de Mondragón sigue tomando cuerpo con la constitución en 1959 de la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular. Fundada mediante la asociación inicial de las cooperativas industriales Ulgor, Funcor, Arrasate y la cooperativa de consumo San José, la nueva entidad se propone intermediar en la captación del ahorro popular con el fin de aplicarlos a la promoción comunitaria a través del desarrollo del cooperativismo. Además de su función financiera el banco cooperativo asume funciones de asesoría técnica y de cobertura social al servicio de las cooperativas asociadas. El 1 de febrero de 1960 se abre la primera oficina en

---

<sup>1</sup> No queremos caer en las interpretaciones simplistas del liderazgo individual y heroico. No cabe duda de que el proceso puesto en marcha en Mondragón no podía construirse más que con el protagonismo de decenas e incluso de centenares de personas dando paso a múltiples liderazgos. Dicho esto, no deja de ser importante reconocer el decisivo rol que jugaron Arizmendiarieta y los fundadores de Ulgor, particularmente en el ámbito ideológico y en la fundamentación de la concepción cooperativa de Mondragón.

Mondragón y siete años más tarde eran 28 las sucursales que mantenía abiertas en el País Vasco y Navarra.

- En junio de 1959 se decreta la orden ministerial por la que todo cooperativista queda excluido de la cobertura de la Seguridad Social. La articulación del Servicio de Provisión Social fue una de las primeras actividades que asumirá la Caja Laboral Popular recién creada.
- Los años 60 serán testigos de una importante extensión del movimiento cooperativo de Mondragón. Los 24 socios de Ulgor de 1956 daban paso a una plantilla de 2559 personas en 1969. Nuevas promociones cooperativas van surgiendo de la matriz constituida por Ulgor, la Escuela Profesional y la Caja Laboral Popular: En 1960 surge la cooperativa agrícola Lana, en 1962 la cooperativa de consumo Andra Mari en la localidad vecina de Aretxabaleta, en 1963 surgen las cooperativas industriales Copreci en Aretxabaleta e Industrias Comet –a partir de 1966 denominada Ederlan– en Eskoriatza, en 1965 Auzolagun constituida por mujeres, en 1966 la cooperativa de estudiantes de la Escuela Profesional Alecoop con el objetivo de que éstos financien sus estudios al tiempo que obtienen experiencia laboral, y en 1966 del desdoblamiento de una de las divisiones de Ulgor surge con entidad jurídica propia la cooperativa Fagor Electrónica.
- En 1964 mediante la agrupación de las cooperativas del entorno del valle de Lenitz Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet se instituye el Complejo Industrial Ularco, con el fin de dotar a las cooperativas de unos servicios comunes y aprovechar los potenciales de la agrupación tales como la movilidad de trabajadores, la reconversión de resultados, el intercambio de conocimientos, etc.
- El desarrollo del movimiento cooperativo iniciado en Mondragón será perceptible también en el número de cooperativas asociadas a la Caja Laboral Popular: En 1969 se contabilizan 41 cooperativas asociadas a la Caja Laboral Popular, la gran mayoría (35) cooperativas industriales de trabajo asociado.

Por tanto, la etapa que abarca desde los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragón y su desarrollo hasta finales de la década de 1960, la consideramos como la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón en la medida en que es el periodo en el que se constituyen las principales instituciones y modelos de organización que caracterizarán al mismo. Pensamos, precisamente por ello mismo, que es la etapa más fecunda en cuanto a la elaboración teórica y la construcción de las bases conceptuales que dan cuerpo al pensamiento que articula al cooperativismo de Mondragón. Es, por consiguiente, el periodo que hemos analizado en nuestro objetivo por identificar la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizaron al desarrollo del pensamiento cooperativo.



## CAPÍTULO 2

# **Orígenes, desarrollo y principales debates doctrinarios del movimiento cooperativo**

## **2. Orígenes, desarrollo y principales debates doctrinarios del movimiento cooperativo**

Comenzamos la investigación doctoral analizando las principales claves que explican el surgimiento y el desarrollo del modelo cooperativo. Nuestro objetivo con el presente apartado es determinar el contexto cooperativo de la época en que el cooperativismo de Mondragón comienza a dar sus primeros pasos.

Este primer bloque teórico se estructura en cuatro principales capítulos. En el primer capítulo se analiza el contexto de transformaciones económicas y sociales que motivarán el surgimiento del cooperativismo. En el segundo capítulo, el foco se ubica en las prácticas asociativas de los sectores trabajadores y las formulaciones de los socialistas asociacionistas con el fin de identificar las aspiraciones sociales y las formulaciones ideológicas que explican la gestación del cooperativismo. A continuación, se estudia la aparición del cooperativismo moderno mediante la experiencia de los Pioneros de Rochdale y los sistemas de crédito de Raiffeisen y Schulze-Delitzsch en el siglo XIX. El capítulo continúa analizando el proceso de desarrollo y extensión que el cooperativismo internacional conoce hasta la segunda mitad del siglo XX. El bloque teórico termina con un cuarto capítulo donde se describen los principales debates que han caracterizado el desarrollo de la doctrina cooperativa.

## 2.1. La revolución industrial y la gran transformación de los siglos XVIII y XIX

Si bien, resulta prácticamente imposible establecer cuándo y dónde comenzó el movimiento cooperativo (Watkins, 1977: 15), existe una práctica unanimidad en ubicar el origen del cooperativismo moderno en el contexto de los grandes cambios sociales que a partir de finales del siglo XVIII transformarán la realidad del conjunto de los países de Europa. En este sentido, el cooperativismo, junto con el resto de prácticas asociativas puestas en marcha por los sectores populares, tales como la ayuda mutua o la resistencia obrera, surge con la vocación de responder “a las negativas consecuencias sobre las condiciones vitales y laborales de los sectores más desfavorecidos de la sociedad” (Garau, 2015: 15) y “neutralizar las tendencias disolventes que generaba el pauperismo en el tejido social” (López Castellano, 2003: 202) como consecuencia de la irrupción de la Revolución Industrial, el nuevo espíritu capitalista que en adelante orientarán las relaciones sociales y de producción, y la organización de la sociedad sobre la base de los principios del liberalismo económico.

Karl Polanyi (2016: 89) describirá la gran transformación que se operó con la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX como un proceso de “perfeccionamiento casi milagroso de los instrumentos de producción y a la vez una dislocación catastrófica de la vida del pueblo”. Los dos procesos parecían avanzar de la mano: la introducción de los nuevos modos de organizar la producción derivaba en la destrucción de las bases tradicionales sobre las que se organizaba la sociedad.

Este proceso fue también señalado por Marx y Engels en su célebre Manifiesto del Partido Comunista al subrayar “el papel altamente revolucionario” que la incipiente burguesía desempeñaba en la transformación de las bases tradicionales de la sociedad:

“La burguesía no puede existir sino a condición de revolucionar incesantemente los instrumentos de producción y, por consiguiente, las relaciones de producción, y con ello todas las relaciones sociales. La conservación del antiguo modo de producción era, por el contrario, la primera condición de existencia de todas las clases industriales precedentes. Una revolución continua en la producción, una incesante conmoción de todas las condiciones sociales, una inquietud y un movimiento constantes distinguen la época burguesa de todas las anteriores. Todas las relaciones estancadas y enmohecidas, con su cortejo de creencias y de ideas veneradas durante siglos, quedan rotas” (Marx y Engels, 1975: 25).

El punto de ruptura de esta gran transformación coincide con la aparición de la figura del burgués o el empresario capitalista que, guiado por unas pautas de racionalidad distintas a las tradicionales, precisa de la libre disposición de los factores de producción para su organización bajo nuevos criterios de eficiencia económica que garanticen unas expectativas de beneficio respecto a los capitales invertidos.

El nuevo modo de organizar la producción que se extenderá con la Revolución Industrial, la fábrica industrial, se acompaña de unas nuevas lógicas de inversiones a largo plazo y previsión de riesgos que precisaban de una expectativa razonable respecto a la seguridad de

la producción, lo cual exigía la creación de “una reserva nacional de obreros que se ofreciese a trabajar a cambio de un salario” (Polanyi, 2016: 173), como medio de lograr que el coste del trabajo llegara a ser calculable y previsible, a fin de que el volumen, los precios de las mercancías y el beneficio previsible fueran calculados con precisión (Gorz, 1997: 35). Todo ello no se podrá realizar sin dismantelar los tipos de organizaciones no contractuales que provenían de las formas tradicionales de regulación del trabajo tales como el parentesco, la vecindad, el oficio o las creencias y las costumbres, y sin provocar que “pequeños industriales, pequeños comerciantes y rentistas, artesanos y campesinos, toda la escala inferior de las clases medias de otro tiempo” se vieran despojados de sus modos tradicionales de subsistencia y se vieran abocados a caer “en las filas del proletariado” (Marx y Engels, 1975: 29).

Todo ello se realizará de una manera gradual y progresiva en un lapso de tiempo relativamente corto. Los clásicos estudios de Thompson (1977a y 1977b) y Eric Hobsbawm (1987 y 2011) muestran de una manera brillante la transformación que padecerá la sociedad británica con la irrupción del capitalismo industrial. En la agricultura, el fuerte impulso de los *enclosures* o cercamientos que se dará entre 1760 y 1820 despojará del derecho al uso de las tierras comunales que disfrutaban los pequeños campesinos. En consecuencia, una gran masa de campesinos empobrecidos, privados de uno de los medios fundamentales de subsistencia, se verán abocados a emigrar para ofrecerse como peones en las ciudades o en los polos industriales que empezaban a surgir. En paralelo, las disposiciones liberales respecto a la libertad del trabajo derogaban las reglamentaciones gremiales que regulaban y restringían el ingreso en los distintos oficios artesanales, provocando el ocaso del artesano tradicional que fabricaba y al mismo tiempo vendía, y la aparición de la nueva figura del asalariado cualificado. Este contexto favorecerá la sustitución paulatina de los talleres artesanales familiares (con su pequeño maestro, oficiales y aprendices) por los nuevos modos de producción que empezarán a instalar empresarios más grandes, fabricantes o comerciantes que podrán disponer de una gran masa de asalariados.

Una pluralidad de modos de explotación se abrirán paso, por tanto, durante las primeras décadas del siglo XIX: junto al pequeño taller artesanal emergen el trabajo a domicilio capitalista<sup>2</sup>, el trabajo a destajo en gran escala, factorías donde un gran *master* emplea a un determinado número de trabajadores cualificados y peones no cualificados, y, aunque aún de una manera no generalizada, las primeras fábricas que podrían reunir a unos miles de trabajadores. El paisaje tradicional y rural británico empezaba a mutar con motivo del crecimiento urbano y con la aparición de importantes concentraciones industriales en determinadas regiones del país<sup>3</sup>. Todo este proceso de transformación se verá acelerado con la introducción y extensión de innovaciones organizativas tales como la producción en serie en determinadas fases de la producción, e innovaciones tecnológicas como la que supuso la introducción masiva del telar mecánico impulsado por la máquina a vapor entre 1820 y 1830 en la industria textil y que progresivamente se extenderán al resto de las industrias. Estas

---

<sup>2</sup>En el trabajo a domicilio o sistema doméstico los trabajadores –unas veces antiguos artesanos independientes, otras, campesinos con tiempo libre en la estación muerta– elaboraban el material en bruto en sus casas, con sus utensilios propios o alquilados, recibéndolo de y entregándolo de nuevo a los mercaderes-empresarios (Hobsbawm, 2011: 44). El trabajo a domicilio capitalista se implanta plenamente “cuando el material pertenece al patrono que da trabajo, material que vuelve a éste una vez que ha terminado el trabajo para el cual ha precisado los conocimientos del trabajador a domicilio” (Thompson, 1977: 111).

<sup>3</sup> Pero como advierte Hobsbawm (1987), hasta las postrimerías del decenio de 1840 la población británica siguió siendo predominantemente rural. En 1851 existían 10 ciudades de más de 100.000 habitantes que albergaban el 25% de la población de Gran Bretaña (en 1911 serán 36, aglutinando al 44% de la población total). A su vez, los primeros centros industriales que se desarrollaron lo hicieron de manera aislada entre sí, aunque concentrados regionalmente, y muchos de ellos se mantuvieron en una etapa prefabricil.

innovaciones permitían la subdivisión de la antigua habilidad general del artesano en variedades más especializadas de trabajadores “adestrados sólo para ejecutar una serie limitada de procesos o tipos de trabajo” (Hobsbawm, 1987: 271); lo cual, a su vez, facilitaba la sustitución de los trabajadores cualificados por mano de obra no cualificada<sup>4</sup>.

La transformación de la sociedad británica será palpable a partir de la década de 1850 cuando la pauta de la Gran Bretaña industrial (fábrica mecanizada –aunque normalmente todavía relativamente pequeña–, la mina, la forja, el astillero, el ferrocarril) pasará a ser la dominante “y no una simple anomalía regional de Lancashire” (Hobsbawm, 1987: 223)<sup>5</sup>.

Pero todo este proceso de transformación no podía ser llevado a cabo sin, a su vez, provocar una mutación radical de las motivaciones y las mentalidades que sostenían la organización de las sociedades tradicionales. Fue Max Weber (1997) quien en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* señaló que lo propio y característico del capitalismo moderno no eran tanto aspectos tales como el grado o la intensidad del “impulso adquisitivo”, la “voluntad de lucrarse” o la existencia de “relaciones mercantiles y comerciales con la necesaria aportación de capitales” que se invertían en un negocio determinado, ya que tales actividades pueden ser reconocidas en diferentes momentos de la historia de la humanidad. Lo propio y específico del capitalismo moderno, indicará Weber, es el “ethos” o el “espíritu” sustentado en “la racionalidad económica” que en adelante guiará la actividad empresarial:

“Una de las propiedades de la economía privada capitalista es también el estar racionalizada sobre la base del más estricto cálculo, el hallarse ordenada, con plan y austeridad, al logro del éxito económico aspirado, en oposición al estilo de vida del campesino que vive al día, a la privilegiada parsimonia del viejo artesano y al ‘capitalismo aventurero’ que atiende más bien al éxito político y a la especulación irracional” (Weber, 1997: 72).

Y, precisamente, la mentalidad y la conducta tradicionalista serán, según Weber, el principal adversario que en primer término se encontrará el espíritu del capitalismo para que la utilización industrial racionalizada del capital y la organización racional del trabajo pasen a constituirse como las nuevas fuerzas dominantes que orienten la actividad económica. Andre Gorz (1997:37), retomando el hilo de Weber explica que este proceso no se desarrolló sin conflictos ya que “la racionalización económica del trabajo no consistió simplemente en hacer más metódicas y mejor adaptadas a sus fines unas actividades productivas preexistentes. Fue una revolución, una subversión del modo de vida, de los valores, de las relaciones sociales y, en esencia, la invención en el pleno sentido del término de algo que nunca había existido todavía”. Lo característico del sistema tradicional era que las instituciones económicas aparecían reguladas y subsumidas dentro del marco más global de las relaciones sociales. La idea de regular la pauta tradicional de vida en base a la racionalidad económica resultaba una noción extraña. Al contrario, la racionalidad económica estaba contenida por la tradición y por otros tipos de racionalidades, otros fines y otros intereses que le asignaban unos límites

---

<sup>4</sup> Sobre este mismo proceso se procedió a la sustitución de los obreros adultos varones por mujeres, adolescentes e incluso niños. Thompson (1977: 180) haciéndose eco de informes basados en inspectores de fábrica de 1834 expone que la fuerza de trabajo adulta en todas las plantas textiles del Reino Unido alcanzaba los 191.671 individuos, de los cuales 102.812 eran mujeres, y sólo 88.859 hombres. A su vez, sobre el tipo de empleo masculino el salario medio de los varones entre 11 y 16 años (4 chelines y 10 peniques y medio a la semana) contrasta con los 22 chelines y 8 peniques de los mayores de 31 años.

<sup>5</sup> La producción fabril en las ramas textiles no algodóneras se desarrolló lentamente antes de 1840, y en las demás manufacturas era casi insignificante. Incluso las máquinas de vapor, utilizadas ya por numerosas industrias en 1815, no se empleaban mucho fuera de la minería. Puede asegurarse que la palabra ‘industria’ y ‘fábrica’ en su sentido moderno se aplicaban casi exclusivamente a las manufacturas del algodón de Lancashire (Hobsbawm, 2011: 45).

que no debía traspasar (Gorz, 1997:33). O como lo entendía Polanyi (2016:107) en el sistema tradicional “el hombre actúa, no tanto para mantener el interés individual de poseer bienes materiales, como para garantizar su posición social, sus derechos y sus conquistas sociales. No concede valor a los bienes materiales más que en la medida en que sirven a este fin”. En este sistema “la dedicación abnegada al trabajo profesional” y la noción del enriquecimiento como un fin en sí asociados a la noción de la “profesión”, contradecían el sentimiento ético dominante (Weber, 1997: 72).

El incipiente capitalismo industrial, por tanto, precisará liberarse de las ataduras que le imponía la sociedad tradicional para poder pasar a organizar los diferentes factores de producción bajo los nuevos criterios de la racionalidad económica. Pero este cambio tal y como lo explica Weber no se introdujo de modo pacífico. Por un lado, los primeros innovadores que alteraron el “modo tradicional de vida, la ganancia tradicional, la medida tradicional del trabajo, el modo tradicional de llevar el negocio y las relaciones con los trabajadores, la clientela también tradicional y el modo igualmente tradicional de hacerse con ella y de efectuar las transacciones”, tuvieron que hacer frente a una ola de desconfianza, de odio y de indignación moral. En este primer momento de falta de permisibilidad social, las concepciones éticas y las motivaciones ascéticas de los portadores de este nuevo “espíritu capitalista” fueron cualidades fundamentales para desafiar el orden existente:

“... un empresario de este “nuevo estilo” sólo podía mantener el dominio sobre sí mismo, y salvarse del naufragio moral y económico, mediante una extraordinaria firmeza de carácter; y que (aparte de su clara visión y su capacidad para la acción) fueron precisamente ciertas cualidades “éticas” claramente acusadas las que hicieron ganar la confianza indispensable de la clientela y de los trabajadores, dándole además la fortaleza suficiente para vencer las innumerables resistencias con que hubo de chocar en todo momento; y, sobre todo, a esas cualidades debería la extraordinaria capacidad para el trabajo que se requiere en un empresario de esta naturaleza (...) Y esos nuevos empresarios eran (...) hombres educados en la dura escuela de la vida, prudentes y arriesgados a la vez, sobrios y perseverantes, entregados de lleno y con devoción a lo suyo, con concepciones y “principios” rígidamente burgueses” (Weber, 1997: 69).

Por otro lado, el capitalismo industrial deberá vencer las resistencias de los sectores populares a someterse a la disciplina de los nuevos modelos de organización del trabajo. En este sentido señala Gorz (1997: 35) que “la racionalización económica del trabajo ha sido con mucho la tarea más difícil que el capitalismo industrial ha tenido que llevar a cabo”. Para el campesino o el artesano urbano de finales del siglo XVIII los nuevos métodos racionales del trabajo que imponía el emergente sistema industrial suponían forzar su propia naturaleza en el sentido de que, hasta ese momento, el “trabajo” era una actividad intuitiva ligada a la temporalidad que marcaba el ciclo de la naturaleza, regida por un sistema de costumbres ancestrales y desarrollada en común dentro de un fuerte sentido de comunidad<sup>6</sup>. Pero además este trabajador carecía de la motivación del lucro o de la ganancia con lo que “el salario al rendimiento, que, en efecto, hubiera sido la forma más racional económicamente, se reveló

---

<sup>6</sup> Thompson (1977: 177) ilustra esta idea al describir el sistema tradicional de hilar: “El tejido había brindado a toda la familia un empleo, incluso cuando se dejó de hilar en casa. Los niños hacían madejas, los niños ya crecidos vigilaban los defectos, quitaban las impurezas o ayudaban a echar la lanzadera en el telar ancho; los adolescentes trabajaban en un segundo o en un tercer telar. La esposa también echaba una mano al telar entre dos pausas de sus faenas caseras. Toda la familia vivía y trabajaba junta, y aunque las comidas fuesen pobres, al menos podían sentarse a la mesa cuando les parecía oportuno. Alrededor del telar había surgido todo un modelo de vida familiar y comunitaria; el trabajo no impedía la conversación o el canto”.

originalmente impracticable”. En la racionalidad tradicional se trabajaba lo “suficiente” hasta satisfacer las necesidades tradicionales. Este rasgo cultural de la mentalidad tradicional lo explica de forma brillante Weber al analizar las dificultades que los nuevos empresarios se encontraron al implementar nuevos medios técnicos, tales como el salario a destajo, para aumentar el rendimiento de los trabajadores:

“El alza de los salarios no aumentó en los trabajadores la intensidad de su rendimiento, sino que más bien hubo de disminuirla. Un obrero, por ejemplo, gana un marco diario por cada cahiz de grano segado, y para ganar al día dos marcos y medio, ha de segar dos cahices y medio; si el precio a destajo se aumenta en veinticinco céntimos diarios, el mismo hombre no tratará de segar, como podía esperarse, tres cahices, por ejemplo para ganar al día tres marcos con setenta y cinco céntimos, sino que sólo seguirá segando los mismos cahices de antes, para seguir ganando los dos marcos y medio, con los que, según la frase bíblica, “tiene bastante”. Prefirió trabajar menos a cambio de ganar menos también; no se preguntó cuánto podría ganar al día rindiendo el máximo posible de trabajo, sino cuánto tendría que trabajar para seguir ganando los dos marcos y medio que ha venido ganando hasta ahora y que le bastan para cubrir sus necesidades tradicionales” (Weber, 1997: 58).

Ejemplos del choque entre la mentalidad tradicional del trabajo y la nueva racionalidad económica que precisaba insertar el capitalismo industrial son rastreables hasta la primera mitad del siglo XIX en Inglaterra. Hobsbawm (1987) describe el caso de los trabajadores de Lancashire que recurrieron a un absentismo masivo que obligaba a los amos a cerrar sus fábricas con el fin de que se respetasen las festividades tradicionales de sus localidades que continuaron celebrando hasta el decenio de 1840. Thompson (1977:176), por su parte, recoge la queja de los patronos textiles de la primera mitad del siglo XIX quejándose de que los tejedores guardasen el “santo lunes” y que a veces alargaban incluso hasta el martes. La realidad es, como lo explica este autor, que la Inglaterra de 1830-1840 es todavía una sociedad plural, con comunidades fabriles, textiles y agrícolas entremezcladas unas con otras donde coexisten diferentes tradiciones, normas y expectativas. En este contexto no será extraño toparse con realidades en las que los ritmos y las pautas del trabajo de la primeras industrias textiles se intentaran condicionar según la tradición, que los salarios de los trabajadores cualificados se determinaran menos por la oferta y la demanda del mercado de trabajo que por ciertas concepciones de prestigio social o de costumbre, o incluso que los precios se establecieran por la costumbre más que por el cálculo de los costes<sup>7</sup>. En las primeras experiencias industriales las tradiciones vinculadas a los oficios estarán, también, muy presentes:

“Las tradiciones de los oficios solían ir juntas con nociones residuales de un “buen” precio y un salario “justo”. Los criterios morales y sociales –subsistencia, consideración, orgullo en ciertos niveles de cualificación, premios acostumbrados para ciertos grados de habilidad– fueron tan importantes en las primeras uniones industriales como los motivos económicos” (Thompson, 1977: 78).

---

<sup>7</sup> El testimonio de un empresario cuando se hizo cargo de la empresa familiar en Farnham describe hasta qué punto prevalecían los precios de costumbre: “Mi mayor dificultad consistió en averiguar cuáles eran los precios acostumbrados... Dudo que hubiera un industrial o artesano comerciante en todo el distrito –y estoy seguro que de haberlo no era un fabricante de carreteras– que supiera realmente el coste de su producto y a cuánto ascendían sus beneficios o si ganaba o perdía con un trabajo concreto” (Thompson, 1977: 77).

Los propios obreros de los talleres, en estas fases incipientes de la Revolución Industrial, aferrados a los modelos culturales y las formas de trabajo tradicionales, y para quienes estar empleado de forma duradera y estar obligado a trabajar de forma regular durante toda la semana era una experiencia extraña, se resistían a la disciplina que se les quería imponer con la nueva organización racional del trabajo. Leemos a García Insausti (2006) que las prácticas de absentismo eran muy comunes: en determinados oficios la práctica de los obreros era la de concentrar el trabajo de la semana en tres o cuatro días de trabajo intensivo y no volver más que cuando ellos mismos lo decidían; al día siguiente de recibir la remuneración se faltaba al taller y se aguardaba hasta gastarse el dinero para aparecer nuevamente; incluso cuando se acudía al taller lo hacían tarde; además, mientras se trabajaba se acostumbraba a cantar y a beber y le agradaba discutir con el encargado o el patrón. La ineficiencia, la holgazanería, la embriaguez, la asistencia irregular, la pereza y la beligerancia de los obreros solían constituir las quejas habituales de los empresarios de la época.

La realidad era que al pequeño granjero-tejedor que adaptaba las tareas de labranza o tejido según los ciclos estacionales o la climatología, al artesano del pequeño taller, e incluso al trabajador cualificado de oficio le aborrecía la perspectiva de trabajar en la fábrica. Les repugnaba el estruendo, el ruido y el griterío de la fábrica, el sometimiento a una disciplina ajena, el agotador marcaje del tiempo; además las largas jornadas de trabajo desestructuraban las relaciones familiares o impedían la ocupación de la variedad de faenas; se tenía a estos lugares por “inmorales, antros de licencia sexual, de lenguaje obsceno, de crueldad, accidentes violentos y malos modos”; pero sobre todo lo aborrecían porque “entrar en una fábrica era bajar de rango, de hombre trabajador por iniciativa propia, aunque pobre, a sirviente” (Thompson, 1977: 177). En la primera mitad del siglo XIX, donde la clase trabajadora aparecía estratificada en “artesanos” o trabajadores cualificados y “peones” o trabajadores no cualificados, el trabajo en la fábrica se asociaba con el desclasamiento del artesano y con la pérdida de los salarios y las condiciones propias de su categoría (Hobsbawm, 1987; Hobsbawm y Pochtar, 1977).

El capitalismo industrial, por tanto, no podrá expandirse hasta que la racionalidad económica no se emancipó de los principios de una racionalidad de base tradicional que lo comprimía. El nuevo sistema precisaba eliminar todas las regulaciones del sistema tradicional que impedían el despliegue de una economía de mercado, entendiendo éste como un sistema económico regido, regulado y orientado básicamente por los precios de mercado. Ello implicaba “fundar sobre el móvil de la ganancia la organización de la sociedad”, elevando ese rasgo al rango de la justificación de la acción y del comportamiento de la vida cotidiana, y se esperaba que los seres humanos actuaran pretendiendo ganar el máximo de dinero posible (Polanyi, 2016: 81).

Este proceso avanzará de la mano de las nuevas condiciones económicas que emergían con la organización capitalista de la producción, y con la destrucción del viejo tejido social y las bases de producción y de protección del sistema tradicional. En parte, la aceptación de este sistema no será realmente aceptado hasta que la extrema pobreza derribara las defensas erigidas por las clases trabajadoras de la época (Hobsbawm, 2011; Thompson, 1977a). En este sentido, la extensión de los nuevos modos de producción puede ser interpretada como un proceso por emancipar el sistema de producción de las habilidades de artesanos y trabajadores cualificados. Karl Marx (1984) en su obra *El Capital* identifica el proceso por el cual los nuevos sistemas de producción introducidos por el capitalismo industrial implican la desaparición del oficio independiente en las ciudades y la pequeña agricultura independiente en los campos. Con la incorporación del maquinismo, además, se reducen los tiempos de

aprendizaje para adquirir las destrezas deseadas con lo que se crean las condiciones para que la habilidad o el talento del artesano o trabajador de oficio sea sustituida por mano de obra no cualificada.

“Las máquinas perfeccionadas no dejan de exigir el empleo de un número tan grande de adultos para llegar a un resultado dado, sino que además sustituyen una clase de individuos por otra; el más hábil por el menos diestro, los adultos por los niños, los hombres por las mujeres. Todos estos cambios ocasionan fluctuaciones en los precios de los salarios” (Marx, 1984: 204).

La afluencia de trabajadores sin cualificar desplazados del campo, la incorporación de mujeres y niños, la ampliación de la jornada de trabajo generaban una sobreabundancia de mano de obra que, obligados a competir entre sí, facilitaron la reducción drástica de los salarios<sup>8</sup>. Si a estos factores se le añaden el desempleo crónico, la temporalidad asociada a algunas actividades, el paro forzoso motivado por la introducción de maquinaria en un sector de actividad concreto o por las crisis cíclicas que acompañaban al sistema de producción industrial, nos aproximamos a la noción de “cataclismo” utilizada por Polanyi para describir el modo en que la revolución industrial afectará a las clases trabajadoras de Gran Bretaña<sup>9</sup>.

En suma, con la extensión del capitalismo industrial las sociedades europeas conocerán un progreso espectacular de sus medios técnicos de producción y una multiplicada capacidad en la generación de riqueza económica. Pero en paralelo, la destrucción de las bases tradicionales de la organización social sumergirá en auténticos estados de miseria y de vulnerabilidad a las masas de trabajadores pobres que empiezan a concentrarse en las grandes urbes industriales, dando paso a lo que se llegará a conocer como “la cuestión social” (Medina y Puyol, 2014). Los testimonios que describen las condiciones sociales de las clases populares de la época son elocuentes: interminables jornadas de trabajo de 14 y 15 horas (que incluso podían abarcar las 16 y las 18 horas); trabajo generalizado de mujeres y niños (aun de cuatro o cinco años); salarios que no llegaban a cubrir las necesidades básicas y que a menudo obligaban a recurrir a la caridad pública; condiciones deplorables de seguridad e higiene; viviendas insalubres; elevada vulnerabilidad de las familias trabajadoras en situaciones de desempleo, vejez, accidente laboral o viudedad (Aranzadi, 1976; Hobsbawm, 2011; Medina y Puyol, 2014; Olaya, 1983); a lo que se sumaba, además, el creciente endeudamiento por la intermediación de prestamistas usureros, y la insuficiente retribución por los productos ofrecidos, o el elevado precio y la adulteración de los artículos de consumo popular a la que se veían afectados estos sectores por la acción de intermediarios inescrupulosos (Kaplan y Drimer, 1981).

En este contexto, surgirán las primeras expresiones de organización de los sectores populares. Estas formas organizativas surgen como reacción de estos sectores a las condiciones sociales y económicas a las que se veían sometidos y, a su vez, como resistencia

---

<sup>8</sup> Un ejemplo paradigmático, al que Marx alude constantemente es el de los tejedores manuales de la industria textil, el grupo específico de trabajadores industriales más numeroso de Inglaterra y sector pionero de la Revolución Industrial. En el primer tercio del siglo XIX los salarios se redujeron de 20 a 8 chelines a la semana, sumiendo a la inmensa mayoría de los tejedores al borde de la indigencia y la inanición. A partir de 1830 el telar mecánico desplazo definitivamente los productos manuales (Thompson, 1977: 163).

<sup>9</sup> El impacto de la Revolución Industrial en la primera mitad del siglo XIX será palpable en diferentes grupos sociales. Polanyi (2016) se hace eco de la situación de los campesinos convertidos en “emigrantes apáticos, desarraigados de su entorno cultural y sumidos en un círculo de degradación moral, pérdida de amor propio y vacío cultural en el contexto de miseria de las grandes urbes.

a un modelo de organización social que supedita las necesidades sociales y humanas a las lógicas de la competencia y el ánimo de lucro. Tal y como lo indicará André Gorz:

“A esta lógica del esfuerzo ilimitado de cada uno para sobrepasar a los otros, el movimiento obrero ha opuesto desde su nacimiento una lógica inversa: el rechazo de la competición entre los trabajadores individuales, su unión solidaria con vistas, a la vez, a la autolimitación de los esfuerzos de cada uno y a la limitación de la cantidad de trabajo que se podía exigir a todos. A la racionalidad económica de la maximización ilimitada y de la desmesura, el movimiento obrero oponía así una racionalidad fundada en el humanismo de la necesidad y de la defensa de la vida” (Gorz, 1997: 151).

En este sentido, tal y como lo indica Aranzadi (1976: 41), las formas organizativas que empezarán a constituir el incipiente movimiento obrero y popular de comienzos del siglo XIX serán portadoras del ideal de una nueva sociedad, diferente de la capitalista. Este movimiento se nutrirá principalmente de dos impulsos: por un lado, de las prácticas asociativas que adoptarán los obreros y los sectores populares que formaban una “nebulosa” de asociaciones de ayuda mutua, de resistencia obrera e incipientes proyectos cooperativos en el ámbito del consumo y de la producción (Garau, 2015; López Castellano, 2003; Watkins, 1997). Por otro, de las ideas desarrolladas por una serie de pensadores y reformistas sociales que asustados por la forma en que la industrialización afectaba a las condiciones de vida de amplios sectores de la población, combatieron las doctrinas de la libre competencia y plantearon, por la vía del asociacionismo, diferentes alternativas al orden liberal y capitalista que emergía junto con la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX (Aranzadi, 1976; Cole, 1964; Garau, 2015; Gide y Rist, 1973 ; Watkins, 1977).

El cooperativismo, por lo tanto, encuentra su origen en los medios obreros y populares, y en su concepción moderna es un fenómeno que nace con el capitalismo, como reacción de las masas obreras y campesinas a la situación creada por la Revolución Industrial (Aranzadi, 1976:39). Y si bien, en diferentes épocas de la humanidad es posible hallar formas colectivas que, más o menos, se aproximan al sistema cooperativo<sup>10</sup>, pensamos junto con Mladenatz (1969: 16) que “es el régimen económico y jurídico moderno, el del liberalismo económico y de la libertad de trabajo y asociación, los cuales han formado el marco necesario para la creación de las asociaciones cooperativas de diversos géneros”.

Para rastrear el origen y la razón de ser del cooperativismo y, en consecuencia, la génesis de los rasgos fundamentales del sistema cooperativo, parece razonable partir de los movimientos y las ideas que empezaron a articularse en el contexto del desarrollo del capitalismo industrial

---

<sup>10</sup>La cooperación ha sido una dimensión fundamental de la vida humana desde los inicios de la especie humana hace 200.000 años o más. Sin ánimo de romantizar esa época, la investigación científica sobre el ser humano en su fase cazador-recolector muestra un alto grado de cooperación en un contexto de relaciones humanas igualitarias (Erdal, 1999; Whiten & Erdal, 2012). Otros han documentado diferentes formas de cooperación más formales y organizadas que aparecen en muy diversas civilizaciones humanas posteriores a la edad paleolítica de caza-recolección. Mladenatz (1969), por ejemplo, expone algunos ejemplos históricos de formas de economías colectivas que se aproximan más o menos al sistema cooperativo y que califica como “la prehistoria de la cooperación” tales como las organizaciones babilónicas de arrendamiento de tierras; los ágapes de los primeros cristianos donde se consumía y se aprovisionaba en común evocando a una forma primitiva de cooperativa de consumo; sociedades de pequeños artesanos que funcionaban sobre la base de la ayuda mutua en la antigua Grecia y Roma; las prácticas colaborativas del trabajo en común reconocibles en el agro europeo; la asociación de pequeños productores en las queserías de algunas regiones francesas y armenias; las corporaciones de artesanos medievales que desarrollaban algunas funciones económicas en beneficio de los miembros de la asociación; o la vida de los monasterios que algunos asemejan con las prácticas de las cooperativas integrales. En el caso vasco encontramos trabajos en donde se asocia la idea cooperativa moderna con prácticas comunitarias ancestrales como el Auzolan (Altuna, 2008). Sin embargo esta conexión es discutida por otros autores. Por ejemplo por Aranzadi para quien “las cooperativas modernas no sólo no son una continuación de esas formas primitivas, sino que nacen en un momento precisamente en que el espíritu de solidaridad y ayuda mutua habían desaparecido casi por completo (Aranzadi, 1976: 39).

del siglo XIX. En este sentido, seguimos la pauta marcada por Kaplan y Drimer (1981: 225) que en su gran obra *Las Cooperativas: Fundamentos- Historia- Doctrina* señalan el doble impulso por el que surgirán las cooperativas:

“Las cooperativas surgieron muchas veces espontáneamente, gracias al esfuerzo de diversos núcleos de consumidores, de trabajadores o de pequeños y medianos productores; y en tales casos se inspiraron en las tradiciones de asociación y de ayuda mutua, que dan origen también a instituciones de socorros mutuos, a entidades de “resistencia” u otras organizaciones de carácter popular.

Pero, paralelamente a esta acción de naturaleza espontánea y confundiéndose o entrelazándose con ella, se desarrolla el pensamiento de los doctrinarios y de los reformadores sociales que inspiran u orientan algunas de esas iniciativas; y se evidencia asimismo la actuación de hombres prácticos, filántropos o estadistas que, provenientes de distintas capas sociales, se identifican en la promoción de soluciones para aquellos graves problemas que afligen al grueso de la población”.

## **2.2. Las raíces del cooperativismo: las prácticas asociativas de los sectores populares y el pensamiento de los reformadores sociales**

Es fácil sucumbir a la idea de ubicar el origen del cooperativismo en la experiencia cooperativa de los pioneros de Rochdale<sup>11</sup>. Pero una mirada más amplia del fenómeno cooperativo nos indica que el cooperativismo no resultó ser un “invento” ideado en las mentes de una serie de pioneros, sino que más bien, respondió a un “gradual surgimiento” (Watkins, 1977: 13) en el que se van condensando los aprendizajes de una multitud de experiencias asociativas prácticas entrelazadas con las ideas y las doctrinas divulgadas a principios del siglo XIX por los “adversarios” (por seguir la terminología de Gide y Rist (1973)) de las doctrinas económicas liberales.

Comenzamos, pues, nuestro rastreo de los rasgos fundamentales que configuran el sistema cooperativo por el análisis de estas dos corrientes que contribuyeron a la formación del sistema cooperativo.

### **2.2.1. Las prácticas asociativas de los sectores populares**

El asociacionismo puede considerarse como la primera expresión de reacción de los sectores trabajadores y populares al impacto en las condiciones de vida que generaba el capitalismo industrial. La unión frente a la explotación y la opresión, dirá Thompson (1977b: 313), era la respuesta casi instintiva articulada por los trabajadores. De hecho, este primer asociacionismo empezará a surgir en la misma época en el que los fundamentos del capitalismo no estaban todavía bien asentados y en el que el sistema manufacturero comenzaba a difundirse lentamente (Laville, 2015:55). En Manchester o en Newcastle las prácticas de las “uniones de oficios” y de las “sociedades benéfico-mutuales o de amistad” se remontan muy lejos en el siglo XVIII (Thompson, 1977a: 327).

Las asociaciones, entendidas como organizaciones creadas por los propios afectados (Garau, 2015: 15), representan una dimensión del espacio público que emana de la sociedad civil (Laville, 2015: 31). Muchas de ellas surgen por “iniciativa espontánea de la gente común”, inspirados por valores como el esfuerzo propio y la ayuda mutua (Watkins, 1977:15) para, tal y como lo expresa López Castellano (2003: 202), “hacer frente al aumento de la inseguridad, generado por el desarrollo de la manufactura, la consagración de la libertad de trabajo y la

---

<sup>11</sup> La experiencia de Rochdale es, en general, considerada el punto de partida del cooperativismo moderno. Esta experiencia se analiza con mayor detalle en el capítulo 2.3.1.

desarticulación de los sistemas de protección tradicionales”. Al respecto, el análisis de este autor apunta a la creación de asociaciones como una respuesta de la sociedad civil a la desatención del Estado liberal a la situación de miseria de las clases populares y al peligro de agitación social:

“La desaparición de la organización corporativa medieval y moderna, tras los decretos de abolición gremial, y las nuevas condiciones de trabajo, cortaron los vínculos sociales, dejando un vacío peligroso entre el Estado y los individuos. El intento de volver a tejer dichos lazos, dio lugar, por medio de la solidaridad, a la aparición de sociedades (...) Al revelarse como insuficiente la política asistencial del Estado liberal para atajar la miseria y , con ella, el peligro de agitación social, la sociedad civil respondió mediante el asociacionismo, y de ésta nacieron asociaciones y círculos filantrópicos, sociedades de socorro mutuo, organizaciones reivindicativas, y multitud de instituciones impulsadas por motivos religiosos” (López Castellano, 2003: 202).

Se deben identificar, en consecuencia, diferentes corrientes y motivaciones en el impulso del asociacionismo de principios del siglo XIX. Existe, por un lado, una actividad asociativa impulsada por sectores católicos y liberal-conservadores (Arnabat, 1994; Castillo, 1994; López Castellano, 2003). Estos, según lo explica Rosanvallon (2012), negaban la responsabilidad última de la libre competencia de los salarios en la pauperización de los trabajadores. En su visión del problema, la principal causa de la miseria siempre era producida por la imprevisión, la corrupción, el derroche, la embriaguez y la mala conducta, en general, de los obreros. Junto con las apelaciones a la virtud y a la responsabilidad del proletario se fomentó desde estos sectores la implementación de instituciones que impulsaran la capacidad de previsión de los trabajadores. Con ese objetivo se fomentarán la creación de mutuas y socorros de empresa y la expansión de las cajas de ahorro.

Pero la actividad asociativa más importante de la época será la que aparece vinculada a la asociación obrera. Si nos fijamos en el caso británico observamos desde las primeras etapas de la revolución industrial, “un alto grado de consciente capacidad de emprendimientos específicamente obreros” (Thompson, 1977a: 327). Así proliferaron una diversidad de expresiones asociativas tales como las sociedades benéficas; las sociedades de amistad, sociedades de correspondencia o *box clubs*, para articular mecanismos de ayuda mutua; las sociedades de oficio para proteger los derechos y los privilegios de artesanos y obreros cualificados y que serán las precursoras de los sindicatos o uniones de oficio; uniones políticas, a veces camufladas bajo la forma de clubs de lectura y debate político, mediante los cuales se organizaban las dinámicas que reclamaban los derechos de organización política, libertad de prensa y libertad de reunión pública, además del derecho a voto.

El asociacionismo obrero embrionario empezará a tomar forma con la invención de “formas de ayuda mutua” que concernía a los artesanos y a los obreros condenados a defenderse colectivamente. Una de las principales expresiones de este asociacionismo fueron las sociedades de socorro mutuo que para Laville (2015) suponen el símbolo de la autoorganización y de la ética práctica, fundadas en el respeto de uno de mismo, en la conciencia política y la independencia económica, de las clases trabajadoras del primer capitalismo industrial.

Solà i Gussinyer (2003: 177) explica que el mutualismo, al igual que el cooperativismo, constituye una forma colectiva de organización social para conseguir, en común, fines que no

se pueden lograr individualmente, sino mediante el esfuerzo y los recursos de muchos. En este sentido, el principio mutualista responde a “la necesidad de establecer e institucionalizar vínculos, mecanismos y redes de ayuda mutua”; y a la organización que resulta, le corresponde hacerse cargo de las consecuencias negativas de la consumación de los riesgos a cada uno de los socios en particular, siempre que todos contribuyan solidariamente a soportar los efectos negativos de los riesgos posibles de otros miembros. En su concepción original, explica, estas sociedades responden a un criterio de solidaridad:

“Estas sociedades “mutuales” basaban su razón de ser en el seguro mutuo, entendido como un contrato mediante el cual diversas personas se comprometían a indemnizarse mutuamente en caso de accidente o de infortunio. La contribución de cada socio solía consistir en una cuota periódica fija. También entraba con frecuencia un reparto anual entre ellos, según los riesgos a cubrir en el ejercicio, aunque es evidente que el margen de maniobra en cuanto a modalidades y combinaciones de ayuda mutua era muy amplio” (Solà i Gussinyer, 1994: 73)

Si bien es fácil identificar las conexiones de estas sociedades de socorros mutuos con las instituciones gremiales y las cofradías o hermandades del antiguo régimen (Cervera, 2010; Martínez Gallego, 1994; Martínez Martín, 1994; Sánchez de Madariaga, 1994; Solà i Gussinyer, 2003; Thompson 1977a) el mutualismo obrero del siglo XIX se va a desarrollar sobre la base de importantes innovaciones:

- La forma de ejercer el socorro se distancia de la concepción de la caridad gremial para abarcar nuevas formas de solidaridad articuladas en la institucionalización de la ayuda mutua. El socorro no sólo responderá a las necesidades de los cofrades pobres o a la caridad de grupos específicos de necesitados ajenos a la asociación (Sánchez de Madariaga, 1994: 35). El mutualismo obrero responde a una lógica de previsión mediante la asociación de varias personas que se hallan expuestas a idénticos riesgos (Castillo, 1994: 2) y en la que todos cotizan con la certeza que en algún momento podría ser cualquiera de ellos el beneficiario de la ayuda (Solà i Gussinyer, 2003: 177). Así concebido, el mutualismo asistencial representa el triunfo de la previsión sobre la resignación, y del ahorro solidario sobre la caridad (Ortiz de Orruño, 1994: 145).
- Se configuran como asociaciones voluntarias en la que todos los integrantes aportaban con regularidad una suma de dinero cuyo monto era igual para todos los socios (Solà i Gussinyer, 2003: 177), en la que los asegurados son sus propios gestores y administradores y, por tanto, todos son asegurados y aseguradores en un régimen de igualdad de derechos y deberes para todos (Castillo, 1994: 2).
- Las sociedades de socorro mutuo del XIX ampliaron y sistematizaron los contenidos susceptibles de ayuda en comparación con las cofradías gremiales (Sánchez de Madariaga, 1994: 35). Además del sostén en caso de muerte y entierros, las sociedades obreras surgen con el propósito fundamental de socorrer a las personas en situaciones de especial vulnerabilidad por causas de enfermedad, paro, invalidez, vejez, orfandad, etc.
- El funcionamiento interno democrático de las sociedades de socorro mutuo: era norma general de la casi totalidad de las asociaciones que funcionaran en base a la elección de cargos, el funcionamiento regulado de asambleas y, corrientemente los socios

protectores, si los había, tenían voz, rara vez voto y, casi nunca veto<sup>12</sup> (Castillo, 1994; Moreno, 2000).

Según las evidencias que aportan los autores que venimos analizando, las sociedades de socorro mutuo, o parecidas formas institucionalizadas de ayuda mutua, parecen haber sido las primeras expresiones del asociacionismo obrero moderno. La aparición y la extensión de estas sociedades, aunque con características específicas según la región o el país, se replica como una pauta en los diversos países en los que, en diferentes oleadas, irrumpirá la revolución industrial (Moreno, 2000). Así,

“La rápida transformación de las estructuras sociales provocadas por la crisis del Antiguo Régimen acabó con el rudimentario sistema de previsión tradicional. La extensión de las relaciones capitalistas de producción y el triunfo del individualismo liberal diluyeron la solidaridad corporativa y relajaron las obligaciones comunitarias. Ante la incapacidad de los poderes públicos para hacerse cargo de la asistencia social, hubo que recurrir a la solidaridad horizontal para organizar sistemas de protección, de naturaleza contractual basados en la ayuda mutua. Sobre estas bases surgieron desde comienzos del siglo XIX gran número de mutualidades por toda Europa” (Ortiz de Orruño, 1994: 145).

Thompson (1997a: 330), con las consabidas precauciones dadas las limitaciones estadísticas de la época<sup>13</sup>, para el caso de Gran Bretaña, recoge las estimaciones de afiliados a las Sociedades de Amistad las cuales sugieren una cifra de 648.000 afiliados en 1793, 704.350 en 1803 y 925.429 afiliados en 1815. Más cerca del caso vasco, en el Estado Español, donde al proceso de industrialización llegó con más retraso, los registros oficiales registraban 664 sociedades de socorro mutuo en 1887, cifra que Castillo (1994: 18) estima rondaría en realidad en torno a las 1.200 entidades; y en 1904 las estadísticas registraban 1.671 sociedades con 238.351 miembros que Castillo en sus estimaciones eleva hasta las 3.000 asociaciones.

La importancia, pues, de estas asociaciones en el desarrollo que conocerá el movimiento obrero es palpable. Además de su consideración como una cristalización de un ethos de reciprocidad, mutualidad o solidaridad enormemente difundido en los densos y concretos pormenores de las relaciones personales de los trabajadores, estas asociaciones anticipan una serie de rasgos sobre la cual se configurarán las principales expresiones del movimiento obrero, incluidas las cooperativas:

“En la estructura celular sencilla de las sociedades benéfico-mutuales, con su ethos activo y cotidiano de ayuda mutua, podemos ver muchos rasgos reproducidos en formas más complejas y elaboradas en trade unions, cooperativas, clubs Hampden, uniones políticas y logias cartistas” (Thompson, 1977a: 333)

Esta importancia adquiere mayor relevancia en el contexto de las leyes anti asociacionistas en el que tuvieron que desarrollarse los primeros embriones organizativos del movimiento

---

<sup>12</sup> Esta característica democrática de las mutuas obreras contrasta con el funcionamiento de los Círculos Católicos donde la gestión quedaba controlada por los propios cargos eclesiales además de por los socios protectores, generalmente patronos o personas de alta posición y de las sociedades de socorro de fábrica o de empresa en las que el control de las mismas correspondía a los empresarios (Castillo, 1994: 26).

<sup>13</sup> Es probable que no todas las sociedades se registraran por diversas razones: hostilidad a las autoridades, por inercia localista, o por la fortísima tendencia a la clandestinidad que existía entre los círculos de los trabajadores en los contextos de las leyes anti asociacionistas de los Estados liberales (Thompson, 1997a: 330).

obrero en los principales países europeos. Una característica común al conjunto de los estados fue que el auge asociativo vino marcado por las prohibiciones asociativas que se utilizaron para la intimidación y la disuasión de las reuniones obreras. Las prohibiciones del derecho de asociación empezaron a declararse tras la revolución francesa de 1789 por miedo a la propagación de las actividades revolucionarias y reformistas de las asociaciones políticas (Laville, 2015: 52). Los Estados liberales extenderán pronto su alcance a las prácticas asociativas de las clases trabajadoras siguiendo las premisas armonicistas de las relaciones entre capital y trabajo y los principios del individualismo, el interés, la libertad y el Estado mínimo del credo liberal. Se prohibían de esta manera las asociaciones de trabajadores que según la concepción liberal interferían en el libre juego de las leyes económicas naturales al alterar en contra de la lógica del mercado el precio del trabajo coartando la libertad de los fabricantes (López Castellano, 2003: 2011). Bajo estas premisas los códigos liberales de los diversos Estados establecerán una doble posición respecto al asociacionismo de las clases trabajadoras: Se prohibirán y reprimirán las asociaciones obreras tales como las uniones de oficio o *trade unions*, sociedades de resistencia o sindicatos que, según por ejemplo el Código Penal español de 1839, maquinaban “para alterar el precio de las cosas” y se coaligaban “con el fin de encarecer (...) abusivamente el precio del trabajo o regular sus condiciones” (Castillo, 1994: 5); y se toleraban o, incluso según los casos, se fomentaban las sociedades de socorro mutuo para evitar que la imprevisión de las clases populares desembocara en la indigencia siempre y cuando se limitaran exclusivamente a las actividades de ayuda mutua, no se mezclaran con cuestiones políticas y su campo de actuación se limitara al ámbito estrictamente local (Castillo, 1994; Laville, 2015; López Castellano, 2003; Olaya, 1983; Thompson, 1977b).

Estas leyes condicionarán el normal desenvolvimiento de las asociaciones trabajadoras. En Gran Bretaña las leyes anti asociativas o las *Combinati6n Acts*, fueron definitivamente derogadas en 1825 bajo el argumento de su patente ineficacia para impedir el desarrollo del tradeunionismo y la preocupación en la élite dirigente por el prestigio que entre las clases trabajadoras adquiriría la acción sindical violenta (Thompson, 1977b: 106). En el caso del Estado español las prohibiciones no serán abolidas hasta la publicación de la ley de asociaciones de 1887. En esta tesitura, la importancia de las sociedades de ayuda mutua en el desarrollo de las primeras experiencias organizativas de las clases trabajadoras resulta evidente. Además de las funciones propiamente asistenciales, bajo su cobertura legal, cobijaron una diversidad de actividades. En Francia las sociedades de socorro mutuo solían ser “el rostro público de corporaciones obreras mucho más amplias y clandestinas” que luchaban por imponer regulaciones detalladas en los oficios y por mejorar sus condiciones de trabajo (Martínez Gallego, 1994: 55); en el caso británico este tipo de sociedades actuaban como tapaderas de actividades tradeunionistas (Thompson, 1977a: 329); y parecidas experiencias se pueden encontrar por ejemplo en el caso catalán donde las mutuas actúan de caja de resistencia en momentos de huelga o suplen a las organizaciones reivindicativas en momentos de persecución (Enrech, 2010: Solà i Gussinyer, 1994: 75).

Por lo tanto, y siguiendo a Garau (2015) y a Ralle (1994) el asociacionismo de las clases trabajadoras del primer industrialismo se caracteriza por su carácter poliédrico en la que diferentes actividades y funciones conviven en el seno de una misma sociedad obrera. De esta manera, las funciones mutualistas, las de resistencia e incluso un tipo de funciones que se aproximan a las prácticas cooperativas pueden ser halladas en una misma sociedad. El asociacionismo obrero, pues, podía albergar actividades de resistencia obrera frente al abuso

laboral, desarrollar mecanismos de ayuda mutua o, incluso, organizar almacenes minoristas de alimentos o talleres asociados bajo la dirección de los mismos trabajadores (Watkins, 1977: 18). En el tercer volumen de la gran obra de Thompson (1977b) encontramos el ejemplo de la organización de los tejedores de punto fundada en 1812 bajo el nombre de *Sociedad para Obtener Socorro Parlamentario y para el Fomento de la Mecánica en la Mejora de los Mecanismos* que además de atender a los problemas de subsidio, desempleo y la organización de huelgas, incluso llegó a montar manufacturas por su cuenta con notable éxito; o el ejemplo de *trade unions* proowenistas que, declaradas en huelga, empleaban a sus afiliados y comercializaban sus productos. En Cataluña nos topamos con el ejemplo paradigmático de la *Sociedad de Tejedores del Algodón de Barcelona* fundada por los trabajadores del sector en torno a 1838. Esta sociedad obrera desarrolló actividades de resistencia y de reivindicación, junto con actividades mutualistas, a veces de forma clandestina y otras legales, según las disposiciones del gobierno de turno. En 1844, mediante la solicitud de un préstamo al ayuntamiento, montó la *Compañía Fabril de Tejedores del Algodón de Barcelona* una fábrica cooperativa que llegó a emplear a 200 obreros, en respuesta al paro producido por la introducción de maquinaria moderna<sup>14</sup>. La fábrica mantuvo su actividad hasta 1848, año en que fue cedida a una empresa privada (Garau, 2015; Olaya, 1983).

Pero lo que nos interesa retener en este apartado es la idea de que el cooperativismo es coetáneo a las primeras reacciones organizadas por la clase obrera en respuesta a las condiciones sociales y laborales que se imponían con el desarrollo de la Revolución Industrial y la expansión del capitalismo. Las primeras experiencias cooperativas, según la explicación de George Fauquet (1980: 23), nacerán espontáneamente, hijas de las necesidades y del espíritu de asociación de las clases populares. Este es también el análisis de Paul Lambert (1961: 29) para quien las primeras experiencias cooperativas “son sociedades nacidas espontáneamente de la acción obrera, en el momento y en los países por donde se extendía la revolución industrial”. En la misma línea Georges Laserre (1972: 11) acaba concluyendo que:

“El cooperativismo nació, pues, en el mismo medio social, en la misma época, de la misma miseria proletaria y de la misma opresión, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo. Expresa las mismas profundas aspiraciones y la misma concepción de la vida”.

Según estos autores las primeras experiencias cooperativas son rastreables ya a finales del siglo XVIII. Lambert cita como las experiencias más antiguas unas cooperativas de producción inglesas de 1760: los molinos dirigidos y explotados por los obreros en Chatham y en Woolwich para su propio abastecimiento de harina. A esta experiencia, otros estudiosos añaden la fundación en 1761 en la ciudad escocesa de Fenwick de la cooperativa de tejedores a domicilio, asociados para comprar en conjunto los instrumentos y otros accesorios para el desarrollo de su oficio. Éstos en 1769 decidirán comprar unos almacenes alimentarios de la cual en 1777 se fundará la Gowan Victualing Society, que extenderá su actividad hasta el año 1909 (Fauquet, 1980; McFadzean, 2008).

---

<sup>14</sup> Semejante proceso se reproducirá más tarde en el contexto de la crisis del sector tonelero catalán, donde las asociaciones obreras del sector promoverán la creación de cooperativas de toneleros para proporcionar ocupación en buenas condiciones a los oficiales sin trabajo, prueba de que estas primeras sociedades se movían en la cultura del cooperativismo, el mutualismo y la resistencia obrera (Arnabat, 2016: 46).

Sobre esta base es posible identificar una fase cooperativa prerrochdaliana que, a su vez, reconoce una fase oweniana (presente entre los años 1825 y 1835) y una fase preoweniana<sup>15</sup> (Fauquet, 1980; Monzón, 1989). Las características de estas primeras cooperativas según las describe Monzón son las siguientes:

1. Fueron cooperativas que surgieron de modo totalmente espontáneo, sin que en su creación influyeran, al menos directamente, los valores propagados por los socialistas utópicos.
2. Fueron cooperativas impulsadas por la clase obrera.
3. Tenían un carácter eminentemente defensivo con una finalidad inmediata y práctica y, desde luego no albergaban ningún propósito de cambio social.
4. Practicaron normas de funcionamiento que premiaban de forma inmediata y material a los socios más fieles. Así, el reparto de los excedentes a prorrata de las compras, que tanto éxito dio a la cooperativa de Rochdale (véase capítulo 2.3.1), fue una norma aplicada por numerosas cooperativas preowenistas.

Monzón en su trabajo, por tanto, destaca “la homogeneidad de clase” de estas primeras experiencias cooperativas, frente a la heterogeneidad que caracterizará al cooperativismo cuando otros grupos sociales –como las capas medias urbanas y los agricultores– también golpeados por el nuevo orden económico, empezarán a utilizar principalmente las cooperativas de crédito para mejorar su situación. No obstante, nos parece importante, de cara a identificar las aspiraciones por las cuales surgen las primeras expresiones cooperativas, matizar en algunos aspectos la afirmación de Monzón.

Es cierto, si nos atenemos a los análisis de Thompson (1977a y 1977b) y Hobsbawm (1987), que es en esta primera etapa comprendida entre 1790 y 1830 cuando se procede a la formación de “la clase obrera”, mediante la absorción conceptual en la clase trabajadora de todo tipo de estratos sociales que constituían las capas populares. Por un lado, se da el desarrollo de una conciencia de clase, entendida como una conciencia de una identidad de intereses entre los diversos grupos de trabajadores, y contrapuesta a los intereses de las otras clases; y por otro lado, se articulan las primeras organizaciones políticas y laborales específicamente obreras. Es en esta época cuando toman forma las sociedades de ayuda mutua, los sindicatos de oficio, las cooperativas, y se adoptan prácticas como las masivas y disciplinadas manifestaciones obreras, las huelgas, las prácticas de acción directa y la publicación de revistas y periódicos obreros. Pero ni en su escala, su pauta o tecnología la sociedad británica era todavía el estado industrial que será después; la sociedad británica de 1830 era el reflejo de una sociedad que se encontraba en la fase inicial de la Revolución Industrial, predominantemente rural, en la que todavía no se habían desarrollado las grandes concentraciones industriales y los centros industriales que existían se caracterizaban por su aislamiento y concentración regional y muchas de ellas se hallaban aún en una etapa

---

<sup>15</sup> “De la importancia que en cuanto a realizaciones concretas tuvo este período preowenista da fe el hecho de que 23 cooperativas creadas antes de 1844 continuaban existiendo en el año 1944; de ellas, sólo tres se habían creado en el seno del movimiento owenista” (Monzón, 1989: 29). Previa a la intervención de Owen, Cole (1964: 109) señala que “había, sobre todo en Escocia, un gran número de tiendas cooperativas que parece que se establecieron sin ninguna otra aspiración más que la de obtener artículos mejores y más baratos comprándolos a precios de mayoreo y repartiéndolos”.

prefabril<sup>16</sup>. Tampoco, por tanto, la clase obrera era tal y como evolucionará en el contexto de las grandes concentraciones industriales<sup>17</sup>. Es muy discutible que la mano de obra de fábrica constituyese el núcleo del movimiento obrero. Todavía en 1830 el obrero industrial típico no trabajaba en el gran taller o factoría, sino que lo hacía como artesano o trabajador cualificado en un pequeño taller o en su propia casa, y si era peón en empleos eventuales y esporádicos. La clase trabajadora, en consecuencia, no estaba formada sólo por obreros, sino también por artesanos, tenderos e incluso pequeños patronos de taller.

En el marco de nuestra investigación, además, es importante entender la clara estratificación que existía en el seno de la clase trabajadora entre artesanos o trabajadores cualificados y peones o trabajadores no cualificados. Los artesanos o trabajadores cualificados formaban, en ese contexto, una especie de baja clase media<sup>18</sup>, constituyéndose como una “aristocracia obrera” frente a peones o trabajadores no cualificados que alternaban trabajos esporádicos y mal pagados y que compartían espacio con “nutridos grupos marginales de población y subproletariado de las grandes ciudades” que malvivían de la caridad y que se veían obligados a prescindir de todo amor propio aceptando las condiciones que establecía la ley de pobres (Hobsbawm, 1987: 225). Si bien estos estratos superiores presentaban los estigmas comunes de la existencia obrera tales como la inseguridad, la incertidumbre y el riesgo de pobreza, las diferentes posiciones en cuanto a las condiciones económicas (salarios más altos y regulares), sociales (la estratificación entre barrios), política y cultural eran palpables (Hobsbawm y Pochtar, 1979: 274). El testimonio de un testigo de la época recogido por Thompson (1977a: 84) nos permite ilustrar esta realidad:

“Al pasar de barrio del operario cualificado de WestEnd, barrio Este de Londres, al de los trabajadores no cualificados, el cambio moral e intelectual es tan grande, que parece otro país, y su gente otra raza... A casi todos los artesanos les entusiasma la política. Son ilustrados y reflexivos, por lo que tienen conciencia de su importancia en el Estado... Los trabajadores no cualificados son una clase de gente diferente. Están tan poco politizados como los lacayos, y en lugar de sostener violentas opiniones democráticas, parece que no tienen ninguna clase de opinión, o si la tienen... más bien tienden a creer conveniente que se mantengan “las cosas como están”; nada de ascenso del pueblo trabajador”.

Esta estratificación se mimetizaba en el movimiento asociativo de las clases trabajadoras. De hecho, los testimonios de la época equiparan los sindicatos, las cooperativas y las sociedades de ayuda mutua como formas organizativas de artesanos y trabajadores cualificados, en la práctica los únicos sectores con una mínima capacidad de ahorro que permitía el pago de las cuotas de asociación<sup>19</sup>. Estos estratos se caracterizaban por su especialización, el prestigio

<sup>16</sup> En sus primeras etapas, aclaran Hobsbawm y Pochtar (1979), el capitalismo opera no tanto mediante la subordinación directa de grandes masas de trabajadores al dominio de los patronos, como mediante el sistema de subcontratación entre masters.

<sup>17</sup> La clase trabajadora llamada “tradicional”, con sus pautas y criterios de vida concretos, no hizo su aparición mucho antes del decenio de 1880. En 1851 en Gran Bretaña existían, por ejemplo, más zapateros que mineros y el número de sastres superaba en dos veces y media el de ferroviarios. La composición profesional de las clases trabajadoras cambiará de modo considerable tras la década de 1880: los ferroviarios que no llegaban a 100.000 en 1871, pasaron a ser 400.000 en 1911 y los mineros de medio millón a 1.200.000 (Hobsbawm, 1987: 241).

<sup>18</sup> Aclara Hobsbawm (1987: 270) la concepción abarcadora del concepto “artesano” que incluía a “cualquiera que disfrutase de los ingresos, las condiciones y el estilo de vida de la clase trabajadora superior (...) se pareciera o no a los artesanos cualificados que en un principio formaban el núcleo del grupo “artesano””.

<sup>19</sup> Por esta misma razón, “el movimiento obrero de aquel período no fue ni por su composición ni por su ideología y su programa un movimiento estrictamente proletario, es decir, de trabajadores industriales o jornaleros”. La jefatura del nuevo movimiento recaía “en los maestros artífices, los artesanos independientes, los trabajadores a domicilio de pequeña escala” (Hobsbawm, 2011: 218). Las estimaciones fijan en un 10 o 15 por ciento de los trabajadores varones el porcentaje real de trabajadores afiliados a sindicatos (Hobsbawm, 1987: 225).

de su trabajo y un cierto control sobre el proceso productivo lo que le otorgaba autonomía en las relaciones sociales respecto de los patrones y los aprendices, nivel y regularidad de los ingresos y buenas condiciones generales de vida (Arnabat, 2016: 41). En el nuevo contexto, el artesano y el trabajador cualificado sentían que su categoría laboral y su nivel de vida estaban amenazados por las innovaciones técnicas y la superabundancia de mano de obra barata que debilitaban su posición. Perdían la protección de la legislación y las costumbres que regulaban las prácticas de los oficios. Además, no tenían derechos políticos, y percibían que el poder del Estado se estaba utilizando para destruir sus incipientes sindicatos y asociaciones. El agravio por las injusticias sentidas no podía más que acrecentarse en esta tesitura:

“El ascenso de una clase de maestros sin autoridad ni obligaciones tradicionales; la creciente distancia entre el maestro y el hombre; la transparencia de la explotación en la misma fuente de su nueva riqueza y poder; la pérdida de condición social (status) y, por encima de todo, de independencia que sufría el trabajador, su reducción a una dependencia total de los instrumentos de producción del maestro; la parcialidad de la ley; la ruptura de la economía familiar tradicional; la disciplina, la monotonía, la jornada de trabajo y las condiciones de éste; la pérdida del tiempo libre y de las diversiones tradicionales; la reducción del hombre a la condición de instrumento” (Thompson, 1977a: 27).

La asociación en sus diferentes manifestaciones fue, por tanto, la práctica desarrollada por artesanos y trabajadores cualificados para, básicamente, defenderse del peligro de desclasamiento y articular mecanismos de protección frente a los riesgos que se derivaban del nuevo orden económico y social. Con unos recursos individuales demasiado exigüos para mantener su estatus por sí mismos, estos sectores tendrán que recurrir inevitablemente a métodos colectivos:

“Sus ventajas económicas y su categoría dependían de la capacidad de organizarse: en sindicatos, en sociedades cooperativistas de consumidores, en sociedades de ayuda y seguros mutuos. Gracias a estos medios, y sólo a ellos, podía conservar la relativa exclusividad que la separaba de los “peones” y, hasta cierto punto, la protegía de la inseguridad” (Hobsbawm, 1987: 225).

Así, los primeros sindicatos o uniones de oficios (*trade unions*) surgen de la unión de artesanos y trabajadores cualificados que apoyándose en el carácter insustituible de ciertos tipos de habilidad manual que se adquirían durante un largo periodo de adiestramiento y experiencia, defienden su categoría frente a la descualificación de los oficios. Ello lo hacían recurriendo a una diversidad de prácticas que incluían desde las peticiones de amparo y arbitraje legal; pasando por la organización clandestina de huelgas o abstenciones colectivas del trabajo, el control de las bolsas de empleo, la presión sobre las autoridades municipales, y la intimidación de patrones y de trabajadores que introducidos en el oficio sin previo aprendizaje, aceptaban trabajar por debajo del salario establecido; y que podían llegar a incluir prácticas de acción directa tales como la oposición violenta a la introducción de maquinaria, o el uso de formas de intimidación más violentas (Thompson, 1977b). Las sociedades de ayuda o socorro mutuo, por su parte, se organizaban como mecanismos de prevención y asistencia frente a la vulnerabilidad provocada por situaciones de riesgo como la enfermedad, el paro o la vejez. Y con las primeras expresiones de cooperativas, mediante la eliminación de intermediarios especuladores, se respondía a la necesidad de provisión de alimentos

básicos con garantía de calidad y precios accesibles, o la provisión en común de herramientas de trabajo para el desarrollo independiente del oficio.

Desde esta perspectiva, el carácter defensivo y la finalidad inmediata y práctica de este primer asociacionismo de las clases trabajadoras ha sido mencionado por diferentes autores (Bengoetxea, 2014; Monzón, 1989; Gadea y Atxabal, 2015). Pero esta realidad no es óbice para constatar que junto con las funciones defensivas y asistenciales, estas experiencias asociativas eran portadoras de un marco más amplio de aspiraciones sociales<sup>20</sup>. Así, al sentimiento de degradación que el artesano vinculaba con la pérdida de su independencia y la dependencia total respecto al capitalista, la asociación responde tratando de revivir de forma colectiva el ideal de un trabajo autónomo y emancipado (Rosanvallon, 2012: 105) que recupere, en el nuevo contexto histórico, el control social del trabajador sobre su trabajo y sobre los medios propios de vida (Thompson, 1977a: 114). Frente al horror y la pérdida de amor propio que suponía para el artesano y el trabajador cualificado verse obligado a vivir de la caridad parroquial o los auxilios para pobres, la asociación se erige como el complemento imprescindible para que el trabajador mantenga su dignidad pudiendo sostenerse por sí mismo gracias a su propio esfuerzo y libre iniciativa. Pero, además, del abanico de reivindicaciones planteadas desde los sindicatos y asociaciones tales como el establecimiento de un salario mínimo legal; el control del trabajo de mujeres, adolescentes o niños; el arbitraje; la promesa de los masters de encontrar trabajo a los obreros cualificados desplazados por la introducción de maquinaria; la prohibición de dar trabajo por debajo de los precios y costumbres habituales; o el derecho a asociarse en uniones de oficio, emerge la aspiración por regular el desarrollo industrial de acuerdo con las prioridades éticas y subordinar el beneficio económico a las necesidades humanas (Thompson, 1977b: 149).

En este primer asociacionismo se pueden localizar los gérmenes que nos acercan a una concepción moral o ética de la economía que aspira a desarrollar una modalidad de acción económica no subordinada a la propiedad del capital (Laville, 2015: 39). Frente a la racionalidad económica de la maximización del beneficio el asociacionismo obrero trataba de oponer una racionalidad fundada en el humanismo y defensa de la vida; respondía al régimen de competición entre trabajadores individuales mediante la extensión de una cultura de la solidaridad, la reciprocidad y la ayuda mutua; y en contraste con las ideologías individualistas, el asociacionismo con sus prácticas de auto organización, sus instituciones y su disciplina ponía en valor el ethos colectivo y los valores comunitarios. Laserre (1972: 9) habla directamente de una ética obrera:

“Es la afirmación del valor moral del trabajo, que crea el orgullo del hombre capaz de ganarse él mismo su vida, aunque sea modestamente, que cultiva el amor al trabajo bien hecho y que exige el respeto para la persona del trabajador. Es la afirmación de la solidaridad, otro valor moral esencial, con el deber de observar la disciplina necesaria en toda acción colectiva, de no hacer nada contra la unidad y de practicar la ayuda mutua. Es una exigencia imperiosa de justicia social, pues, sin justicia, la solidaridad puede ser un engaño. Es, finalmente, la conciencia de clase, que entraña la convicción de papel histórico –liberador y constructor– al que está destinado a representar la clase más sufrida”.

---

<sup>20</sup> Martínez Charterina (2016: 23) señala por ejemplo que “a través de la asociación, no sólo se buscaba satisfacer las necesidades materiales y elevar el propio nivel de vida, sino que también se perseguía el cambio en el orden social, es decir, la realización de los ideales latentes en el pueblo sobre un modo de vida más justo y solidario”.

Aranzadi (1988) siguiendo la línea establecida por Laserre también pone en valor la concepción moral específica que emerge de la reacción de las clases trabajadoras. Además de la “motivación interesada” la reacción moral constituye una fuerte motivación del asociacionismo obrero, quizá no compartida por el conjunto de los trabajadores, pero sí perceptible entre los sectores más activos del movimiento. Se resumen en cinco los valores sociales de esta moral social:

1. Un sentido muy fuerte del valor de la persona humana y del respeto debido a cada humano. De ahí la consideración de la igualdad en dignidad de los hombres y sus exigencias de liberación y crecimiento de las personas; así mismo la actividad económica ha de estar al servicio de la persona humana.
2. Honor del trabajo por el que el hombre se hace útil a los demás y se forja a sí mismo por la autodisciplina. De ahí también la exigencia del trabajo bien hecho.
3. Convicción del papel histórico de las clases desfavorecidas, de modo que se hagan “dueños de su propio destino”, practiquen la “autoayuda” no sólo para su mejora material, sino también para su emancipación.
4. Sentido de solidaridad, única fuerza de los débiles y base del nuevo tipo de relaciones sociales humanas a promover. Esta moral solidaria en la acción cooperativa se manifiesta por la puesta en común de esfuerzos y recursos para la obra (uno por todos); y a la vez la asociación procura a sus miembros satisfacciones que aislados no podrían tener (todos por uno).
5. Una exigencia muy fuerte de la justicia, sin la cual la solidaridad sería un engaño. Y no sólo una justicia conmutativa sino también una justicia distributiva.

Concluyendo el apartado, no parece difícil argumentar que las raíces del cooperativismo se encuentran en las primeras formas asociativas articuladas por las clases trabajadoras en respuesta a las condiciones económicas y sociales que acompañaron al desarrollo del capitalismo industrial. Desde un punto de vista práctico la importancia de este primer asociacionismo en el desarrollo posterior del cooperativismo es notable: ayudaron a poner en valor los valores y las prácticas colectivas. Jugaron un papel esencial en la acumulación de experiencia en la gestión de los propios asuntos (Castillo, 1994: 4). Fueron, en este sentido, escuelas prácticas de autogobierno comunitario en donde las clases trabajadoras desarrollaron las capacidades y la disciplina necesaria para la custodia solvente de los fondos, el procedimiento ordenado de las reuniones o la resolución de la adjudicación de los subsidios (Thompson, 1997a: 328). De su seno surgirán trabajadores capacitados para dirigir las organizaciones cooperativas y sindicales (Laville, 2015; Rivera, 1994; Thompson, 1997a). Y, sin obviar, que de los errores y aciertos de las experiencias prácticas de las primeras cooperativas extraerán los pioneros de Rochdale el sistema de reglas que garantizaron el posterior éxito del modelo cooperativo (Holyoake, 1973; Monzón, 2003).

Pero más allá de la dimensión práctica de su contribución, muchos de los rasgos distintivos por las que se caracteriza el modelo cooperativo son identificables en el marco de aspiraciones y en la acción práctica del asociacionismo obrero del siglo XIX. La noción de la libre asociación; la solidaridad, la reciprocidad y la ayuda mutua; el valor del esfuerzo propio;

la vocación democrática; el espíritu de igualdad; la aspiración de subordinar el capital a las necesidades humanas; el deseo de encontrar fórmulas colectivas que permitan una mayor autonomía y control sobre el trabajo y sobre los medios propios de vida,... configuran el cuerpo de aspiraciones y valores del asociacionismo obrero que conectará y se desarrollará – mediante su sistematización e institucionalización– en el sistema cooperativo.

Nos parece procedente terminar el apartado poniendo en valor la contribución del primer asociacionismo obrero en la formación del modelo cooperativo. Comenta Laville (2015) el escaso reconocimiento otorgado al asociacionismo en los estudios sobre la formación del movimiento obrero. Las asociaciones han tendido a ser consideradas de forma anecdótica y sin ninguna importancia como sujetos principales de la economía y lo político. En muchos de los estudios clásicos sobre el cooperativismo también se advierte cierta tendencia a la consideración inmediateista y espontánea de repuesta de las asociaciones y al sobredimensionamiento de la capacidad inventiva de pensadores vinculados al socialismo asociacionista de la primera mitad del siglo XIX. La realidad parece mostrar una mayor relevancia de los trabajadores asociados en la mutua influencia que mantuvieron con los pensadores socialistas en la formación del modelo cooperativo ya que:

“Si el asociacionismo se inspira en los utopistas, también se distingue de ellos (...) Los obreros que se apropian de sus doctrinas son tanto sus propagadores como sus disidentes, ya que las modifican a partir de la discusión, para hacer con ellas proyectos de reformas económicas y políticas, que exponen bajo el riesgo de la práctica” (Laville, 2015: 55).

Este es un punto de referencia importante para adentrarnos en el estudio de la contribución de los denominados socialistas asociacionistas a la formación de la concepción cooperativa.

## **2.2.2. El pensamiento de los socialistas**

La constatación de las duras condiciones sociales que se extendían con el desarrollo del capitalismo industrial y el orden liberal, provocará la reacción de una serie de pensadores y reformadores sociales que alzarán su voz para denunciar el estado de sufrimiento y de miseria que se derivaba del nuevo régimen de competencia, y expondrán diferentes propuestas en un intento por fundamentar en unos nuevos principios el sistema de organización social. Enemigas del individualismo, del sistema económico de la competencia y de la idea de que una ley económica natural produciría por sí misma el bien general, el siglo XIX será testigo del auge de una diversidad de doctrinas y propuestas de sistemas sociales, que en ocasiones en pugna entre sí, propugnaban por la relevancia del elemento social en las relaciones humanas y abogaban por fórmulas que facilitaran la vida en común, la propiedad colectiva y la cooperación voluntaria (Cole, 1964; Gide y List, 1973).

Entre las diferentes doctrinas destacan las propuestas de los primeros precursores socialistas. Se empezó a denominar como “socialistas” a las doctrinas de algunos pensadores reformistas que, en torno a la década de 1830 en Gran Bretaña y Francia, oponiéndose a la predominancia de los intereses del individuo resaltaban el elemento social en la configuración de las relaciones humanas. Los partidarios de Owen en Gran Bretaña y de Fourier y Saint-Simon en

Francia, son los principales grupos a los que originariamente se comenzará a denominar como socialistas (Cole, 1964: 10). A pesar de sus diferencias y matices las doctrinas de estos autores compartían una serie de postulados comunes:

1. En su objetivo de promover la felicidad y el bienestar general los socialistas coincidían con el liberalismo en la aspiración de instaurar un orden que permitiese el más amplio desenvolvimiento posible de las facultades de las personas. Pero mientras el liberalismo lo concebía a través de la libre competencia de individuos en la búsqueda de su interés personal, los socialistas defenderán su consecución a través de la sociedad (Lambert, 1961: 31) que según las diferentes concepciones derivarán en el poder planificador del Estado o en la absorción de las funciones económicas por células u organismos sociales de carácter descentralizado (Bravo, 1998).
2. Defendían, en contra del *laissez-faire*, que la resolución de la “cuestión social” requería de una organización colectiva de carácter positivo sustentada, en cierto modo, en unos principios de cooperación y no de competencia por los medios de vida (Cole, 1964: 10). El valor de la organización para la consecución de los fines humanos colectivos mediante la visualización de “planes” racionalmente elaborados con la ambición de reestructurar totalmente la sociedad constituye un rasgo distintivo de la respuesta socialista al liberalismo (Bravo, 1998; Lavergne, 1962).
3. Compartían una desconfianza hacia la “política”. Pensaban que una mejor dirección de los asuntos humanos sería ejercida por los propios “productores” en lugar de los políticos y los parlamentarios. Creían que, con una adecuada organización de los aspectos económicos y sociales, las formas tradicionales de gobierno y organización política serían pronto invalidadas, y un nuevo mundo de paz y colaboración internacional reemplazaría al antiguo de los conflictos dinásticos e imperialistas (Cole, 1964: 11).
4. Si bien percibían a los trabajadores como víctimas de una explotación y la desigualdad de propiedad e ingresos, estos pensadores no concibieron sus doctrinas desde los postulados de la lucha de clases. No concebían a trabajadores y capitalistas como clases rivales con intereses antagónicos, ni concebían sus planes como una invocación a una lucha de masas entre la clase patronal y la obrera. Pensaban, más bien, que los abusos del sistema de propiedad eran una consecuencia accesoria del sistema de privilegios oligárquicos (Cole, 1964: 13).
5. Estos pensadores consideraban que la fuente legítima de la renta derivaba de la combinación de las capacidades, los esfuerzos y las necesidades de las personas, lo cual les llevaba a rechazar la propiedad individual, pero no de una manera absoluta. Lo rechazaban sólo en cuanto a fuente de renta y poder (Lambert, 1961:31).

No obstante, en nuestro objetivo por identificar las contribuciones de los primeros pensadores y reformadores sociales al desarrollo del modelo cooperativo, de la variedad de doctrinas que componen el campo de las formulaciones socialistas, precisamos, tal y como lo hacen Gide y Rist en su *Historia de las doctrinas económicas*, separar las propuestas que siguen una orientación colectivista de las propuestas propiamente asociacionistas.

Las posiciones colectivistas son las que aparecen asociadas al ideario de los sansimonianos (Lavergne, 1962: 190). Claude-Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon (1760-1825), fue uno de los doctrinarios sociales que aparecía preocupado por “mejorar lo más rápidamente posible la existencia moral y material de la clase más pobre” (Touchard, 1975: 430). Firme entusiasta del nuevo régimen industrial y ferviente creyente del progreso continuo de la ciencia y de la técnica, Saint-Simon predicaba una nueva organización económica y social sustentada en el poder planificador de las clases industriales o productivas de la sociedad<sup>21</sup> que él presentaba en oposición a las clases ociosas que como la nobleza, los militares o el clero, cimentaban sus privilegios en las rentas que extraían del trabajo de los otros, fueran éstos empresarios u obreros (James, 1969: 139). Saint-Simon oponía la actividad económica de los productores, valiosa por sí misma en cualquiera de sus formas, a la “ociosidad” de la propiedad no acompañada de trabajo, cuestionado así, no la propiedad privada en sí misma, pero si las formas históricas en las que ésta se manifestaba (Bravo, 1998: 37).

Convencido de que la industria (entendido en su concepción amplia de trabajo productivo) era la única fuente de riqueza y prosperidad, defendía la reformulación del Estado, de manera que de “gobernar hombres” se pasase a la dirección “administrativa” de los asuntos públicos. Para ello, promulgaba la asunción del gobierno de la dirección sobre todas las relaciones y asuntos sociales, en un proceso en el cual la política debía dejar paso a los criterios de una “ciencia positiva” a modo de “ciencia de la producción”, con el fin de combinar lo más sabiamente posible los trabajos que tiene que hacer la sociedad para mejorar la existencia de todos sus miembros (Gide y Rist, 1973: 233). Defendía que, si la industrialización establecía las modernas relaciones o puestos sociales, la política y las leyes debían estar regidas, no por sacerdotes o militares, funcionarios o nobles, sino por técnicos industriales y científicos (Fernández Riquelme, 2009). Confiaba en que si todas las funciones sociales fueran adscritas a las personas más capaces de cumplirlas conforme al conocimiento técnico más avanzado y al interés general de la sociedad, la acción de gobernar (en relación a las funciones que tienen por objeto el mantenimiento del orden) se vería restringida en un alto grado, alcanzando las personas el más alto grado de libertad y prosperidad compatible con el estado de la sociedad (Bravo, 1998). Sólo en una nueva sociedad basada sobre la ciencia y la industria, podrá ser alcanzada la igualdad industrial que consiste, según Saint-Simon, en la posibilidad de que cada uno obtenga de la sociedad beneficios exactamente proporcionales a su aportación social (Gide y Rist, 1973: 232), es decir, ser retribuido con arreglo a su capacidad puesta de manifiesto en los servicios positivos prestados a la causa del bienestar humano (Cole, 1964: 49).

Pero la propagación de las ideas de Saint-Simon debe mucho a la labor de sus discípulos. Son ellos, quienes una vez fallecido su maestro, mediante conferencias y la fundación del periódico *El Productor*, no sólo extienden sino que al desarrollar con contenidos originales algunos de sus postulados, acercan la doctrina de Saint-Simon hacia las posiciones propiamente socialistas<sup>22</sup> (Álvarez Layna, 2008; Cole, 1964: 45). Del conjunto de sus postulados son destacables sus posiciones respecto a la propiedad y al Estado.

---

<sup>21</sup> En la concepción de Saint-Simon un industrial es un hombre que trabaja para producir, o para poner al alcance de los diferentes miembros de la sociedad, uno o varios medios materiales para satisfacer sus necesidades o sus apetitos físicos. Los industriales los clasifica en tres grandes categorías: los cultivadores, los fabricantes y los negociantes, constituyendo más del noventa y seis por ciento de la población francesa (Bravo, 1998).

<sup>22</sup> Señalan Gide y Rist (1973: 236), que los libros de Saint-Simón no han sido leídos jamás. Su influencia se debe principalmente a su acción personal, al conseguir agrupar en torno suyo a personalidades de talento. Son éstos los que se encargaron después de su muerte de propagar sus ideas y, también, los responsables de su descrédito posterior al adoptar el carácter de secta organizada y provocar que el lado más místico del sansimonismo eclipsara los fundamentos de su doctrina social.

La crítica de la propiedad parte de un doble postulado. Por un lado, es mediante el mecanismo de la propiedad como el trabajador-productor se ve obligado a otorgar al propietario una parte del fruto de su trabajo. Ello, para los sansimonianos, no es otra cosa que una explotación del hombre por el hombre, dado que el atributo fundamental de la propiedad es el derecho a percibir un producto sin trabajo. Explotación, que en la teoría de los sansimonianos, no se limita a los obreros manuales, sino que se extiende a todos cuantos pagan tributo al propietario, incluyendo a los dueños de la industria obligados a pagar un interés a los propietarios de los fondos<sup>23</sup>. Pero, además, pensaban que por efecto de la herencia la propiedad perdía la cualidad de organizarse con vistas al mayor beneficio de los intereses de la producción. Y ello, porque los capitales al ser transmitidos por herencia, impedían que la función de organizar de la manera más óptima los instrumentos de producción recayesen en los más capaces y provocaba que los depositantes de “la más difícil de todas las funciones” fueran elegidos por el “azar de nacimiento” (Gide y Rist, 1973: 243). La consecuencia de todo ello era el desorden y la “anarquía económica” que reinaba en la vida económica y social.

La solución en opinión de los sansimonianos recaía en la eliminación de la herencia y en la reconfiguración del rol del Estado:

“El único heredero será el Estado, quien, puesto en posesión de todos los instrumentos de trabajo, los distribuirá en el mayor provecho de los intereses sociales. El gobierno está concebido por ellos sobre el modelo de un gran Banco central, depositario de todos los capitales, provisto de múltiples sucursales, que fecunda las más lejanas localidades, procurándoles los recursos necesarios, eligiendo a los hombres más aptos para que pongan manos a la obra, y remunerándolos según sus trabajos. Una “institución social” estaría, de este modo, investida de todas las funciones que hoy realizan tan rematadamente mal los individuos” (Gide y Rist, 1973: 244).

Con razón señalan Gide y Rist que el sistema sansimoniano es el prototipo de todas las imaginaciones colectivistas que se sucederán a lo largo del siglo XIX. Son los sansimonianos quienes plantean la intuición de la necesidad de una dirección económica más centralizada. En el esquema original de Saint-Simon, además, el cuidado de la dirección de la administración pública es confiado a los jefes de las empresas industriales ya que son éstos los más interesados en el mantenimiento de la tranquilidad pública, en la limitación de los gastos públicos que permitan una economía del gobierno, en la limitación de la arbitrariedad y, ante todo, los que han demostrado, entre todos los miembros de la sociedad, una mayor capacidad administrativa comprobada en los éxitos de sus empresas particulares (Bravo, 1998). Desde esta perspectiva, se interpreta la existencia en Saint-Simon y sus seguidores de un recelo innato hacia la democracia<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Este aspecto constituye uno de los rasgos más característicos de la teoría sansimoniana. Frente a la teoría del valor trabajo de Marx (inspirándose en los socialistas ingleses) según la cual es únicamente el trabajo del obrero el que crea todo el valor de los productos y, en consecuencia, tanto el interés como el beneficio son un robo que se hace al obrero, los sansimonianos consideran que el beneficio del contratista no procede de una explotación del obrero, sino que más bien, es el salario que corresponde al trabajo de dirección. En este aspecto los discípulos desarrollan las intuiciones de Saint-Simon que reservaba su hostilidad para los propietarios territoriales, y no proponía la desaparición de las rentas de los capitalistas al argüir que el capital tiene tanto derecho como el trabajo a una remuneración (Gide y Rist, 1973).

<sup>24</sup> Estos posicionamientos han llevado a cuestionar la inclusión de Saint-Simon y sus seguidores entre los grandes socialistas de principios del siglo XIX. Cole (1964: 66) aprecia esta ambigüedad. Del lado afirmativo constata: a) la exaltación del trabajo y de los derechos de los productores; b) su oposición a la ociosidad y a toda riqueza heredada y no merecida; c) su insistencia en la necesidad de una planificación económica central; c) su defensa de la igualdad de los sexos y e) su insistencia en que el principio director de toda acción social ha de ser la mejora “de la clase más numerosa y más pobre”. Del lado negativo destaca: a) su desprecio por la capacidad de la mayoría, es decir, de la democracia; b) su reconocimiento de los grandes industriales y

“Saint-Simon insiste constantemente en que la sociedad tiene que ser organizada para el bienestar de los pobres; pero desconfía profundamente del “gobierno del populacho”, que supone el gobierno de la ignorancia sobre el saber (...) insistía en que los guías naturales de los trabajadores pobres son los grandes industriales, sobre todo los banqueros, que proporcionan crédito a la industria, y de este modo desempeñan la función de planificar la economía. No le cabía duda de que los grandes industriales, ejerciendo el poder como dirigentes de la nueva sociedad, actuarían como tutores de los pobres, difundiendo la capacidad de compra, y mejorando de este modo, el nivel general de bienestar” (Cole, 1964: 50).

El grupo de los calificados como socialistas asociacionistas presenta importantes matices respecto a los planteamientos sansimonianos. En el núcleo de la propuesta de los asociacionistas encontramos la idea de que la libre asociación, por sí misma, constituye una vía suficiente para dar solución al conjunto de las cuestiones sociales; siempre y cuando, tal y como lo subrayan Gide y Rist, la dinámica asociativa estuviera organizada según un plan preconcebido. Plan que, como analizaremos a continuación, diverge según los diferentes sistemas configurados por sus autores. Sobre la base de la idea de la libre asociación se erigen importantes diferencias respecto al “colectivismo” sansimoniano. Una muy importante es la que hace referencia al espacio que queda para la iniciativa individual:

“El asociacionismo, más individualista, teme que el individuo se pierda en la multitud, y cree salvaguardarlo mejor mediante la organización de pequeños grupos autónomos, salvo la libertad para éstos, por otra parte, de federarse libremente entre sí; pero la unidad, si es que ha lugar a ella, vendrá de abajo y no de arriba” (Gide y Rist, 1973: 257).

Las diferencias respecto a las connotaciones socializantes o nacionalizadoras que se derivan de los planteamientos sansimonianos son claras. Otro tanto ocurre con la función que se le otorga al Estado. La característica de los socialistas asociacionista es su desconfianza respecto a la figura del Estado. Es más, según Monzón (1989: 90) en general, se puede afirmar que los principales representantes del socialismo asociacionista, si bien por distintas razones, asumían el principio liberal según el cual el Estado no debe intervenir en la actividad económica. La concepción de que la libre asociación debe desarrollarse con total autonomía respecto a la dimensión del Estado lleva incluso a cuestionar la idea de servirse de la ayuda del Estado para la creación de cooperativas.

Ya se han señalado anteriormente otros puntos de coincidencia entre los economistas liberales y los socialistas asociacionistas. Siguiendo con Monzón, se percibe una mutua dependencia de las dos posiciones respecto a las coordenadas filosóficas del progreso y la razón que se desarrollan en estrecha conexión con la ilustración y el primer liberalismo filosófico. Ambas doctrinas manifiestan la misma aspiración a instaurar un orden que posibilite el mayor desarrollo posible de las facultades de las personas, y ambas expresan la misma fe en las posibilidades de un orden que de manera natural y armónica compagine el progreso, la libertad y el bienestar social. Ahora bien,

---

banqueros como guías naturales de los trabajadores y c) su buena disposición a trabajar a través de cualquier gobierno monárquico, imperialista o burgués. De lo que no cabe duda es de su influjo en los autores socialistas posteriores. Quizá la mayor aportación de Saint-Simon a la teoría socialista consiste en afirmar que la sociedad, a través del estado, transformado y controlado por los productores, debe planificar y organizar el uso de los medios de producción a fin de marchar a la par de los descubrimientos científicos.

“Los economistas clásicos identifican ese orden natural, en el mundo que les ha tocado vivir (...) Es un hecho, no hay que crearlo, existe ya: por debajo de la constitución artificial de la sociedad hay una constitución natural que domina a la primera (...) (Los asociacionistas) afirman, al contrario, que la armonía social se conseguirá en la libertad, que en condiciones naturales existe una armonía natural de intereses, sólo que la propiedad y la herencia no son instituciones naturales, y el egoísmo derivado de dichas instituciones y no innato a la naturaleza humana tampoco” (Monzón, 1989: 83).

Los representantes del socialismo asociacionista, por tanto, negarán la idea de que el individualismo, la competencia entre trabajadores, la desigualdad o la pobreza respondan al orden natural del progreso. Defenderán, más bien, que esas realidades son resultado de instituciones sociales como la propiedad privada. En consecuencia, los asociacionistas por medio de la libre asociación propugnarán por la creación de un medio nuevo, “medio que no se ha de crear por sí solo, sino que habrá que crearlo, del mismo modo que el jardinero va instalando los invernaderos con sus propias manos” (Gide y Rist, 1973: 257).

Son los representantes vinculados al grupo de los socialistas asociacionistas los que presentan conexiones más próximas con el desarrollo del modelo cooperativo. La libre asociación, encarnada en la forma de comunidades cooperativas, es el medio que principalmente escogieron para desarrollar la idea del nuevo orden que eliminara la competencia, sin suprimir la libertad ni las justas exigencias de la producción (Gide y Rist, 1973: 259). Esta conexión la explicita Paul Lambert al definir a Fourier y Owen, los grandes representantes del socialismo asociacionista, como los “padres de la cooperación”. Lo sustenta en la vital influencia que tuvieron estos pensadores en la evolución del modelo cooperativo en relación a las primeras experiencias cooperativas preowenistas:

“Estas sociedades no han alcanzado consistencia, no han llegado a tener fuerza y no han conseguido el triunfo más que cuando se han alimentado del pensamiento de los socialistas asociacionistas: Owen y Fourier” (Lambert, 1961: 29).

En los siguientes apartados pasamos a analizar el pensamiento y las principales realizaciones de una serie de autores que, en líneas generales, se agrupan en torno al socialismo asociacionista, con el objeto de identificar las contribuciones que realizaron en la configuración de los rasgos y en el desarrollo del modelo cooperativo. Estos autores son Robert Owen y los owenistas, el Doctor King, Charles Fourier, Philippe Buchez y Louis Blanc.

### **2.2.2.1. Owen y los owenistas**

Hablar de Robert Owen (1771-1858) es hacer mención a una “figura singularmente original y hasta única” (Gide y Rist, 1973: 261) por su capacidad de conjugar roles distintos que en un principio no son fáciles de conjugar: desde patrono y gestor de uno de los establecimientos de la industria textil más grande de su época, hasta notable dirigente e inspirador del movimiento sindical y cooperativo de la Gran Bretaña de la década de 1830 (Cole, 1964; Santos, 2003). Owen nació en Newtown, en el centro de Gales, en el seno de una familia de modestos artesanos. Aprendiz desde los nueve años y empleado a los 14 en casa de un

comerciante, a los 19 años, a partir de un capital de 100 libras esterlinas que le prestó su hermano, se estableció como pequeño patrono de una fábrica de maquinaria de hilados de algodón de 500 obreros (Álvarez Layna, 2014). Rápidamente fue subiendo por todos los escalafones hasta alcanzar a ser, con menos de treinta años, copropietario y director de una gran fábrica de hilados en New Lanark, Escocia, donde amasará una gran fortuna (Gide y Rist, 1973; Lezamiz, 1994; Santos, 2003 y 2008). La biografía de Owen, en relación a su relación con la idea cooperativa, se divide en tres etapas (Cole, 1964; Garau, 2015; Kaplan y Drimer, 1981; Lambert, 1961; Mladenatz, 1969) en las cuales desarrolla cinco principales líneas de actuación (Touchard, 1975): la filantropía patronal, el recurso a la legislación del Estado, la organización de las comunidades o aldeas cooperativas, dirigente del movimiento obrero británico, y en su fase final, “apóstol de un mesianismo social”.

La primera etapa coincide con su responsabilidad en la dirección de la empresa de New Lanark, fábrica que llegó a tener 2.500 trabajadores (Álvarez Layna, 2007). Es en New Lanark donde se hace “intérprete del estado de miseria de la masa obrera y forja sus planes de reforma social” (Mladenatz, 1969: 27). Es entonces también cuando empieza a adquirir notoriedad pública tanto por las mejoras técnicas que introducía como por las instituciones patronales y educativas que iba estableciendo en pos de la mejora del estado material y cultural de los trabajadores de la fábrica y el pueblo de New Lanark<sup>25</sup> (Álvarez Layna, 2014; Gide y Rist, 1973: 261). Las reformas que implementará en New Lanark aparecen guiadas por su idea matriz de que el carácter humano y el de las comunidades dependen de las condiciones sociales del medio en el que éstas se ven envueltas (Lanfranco, 2013: 225). Owen admiraba las posibilidades técnicas que ofrecía la revolución industrial y en su etapa como empresario adquirió un dominio completo de ellas, pero estaba absolutamente en contra de las consecuencias sociales de cómo se estaba desarrollando el proceso. Consideraba el sistema de competencia como la causa principal de la miseria humana y de predominio de una conducta antisocial tanto por parte de los ricos como de los pobres. Partiendo de esa noción del carácter, Owen

“Acusó al sistema industrial de formar malos caracteres, tanto a causa de su lucha por la competencia y por recurrir a la ambición humana, como a causa de las malas condiciones físicas y del medio moral malo en que las víctimas del nuevo sistema industrial estaban obligadas a vivir” (Cole, 1964:95)

Owen planteaba la necesidad de dos grandes transformaciones. Por un lado, defendía la necesidad de acabar con las creencias falsas que atribuían a las personas la capacidad de formar su propio carácter, y que, por tanto, “éste es responsable por todos sus sentimientos y hábitos, de tal forma que algunos merecen recompensas mientras otros reciben castigos de acuerdo con sus acciones (Lanfranco, 2013: 225). Lo cual, según lo explicita Cole (1964: 95) permitía a los más ricos “disculparse a sí mismos, culpando a los pobres de su pobreza, de sus malos hábitos y de su incapacidad, en lugar de comprender que estas cosas no eran sino consecuencia del medio deficiente y de un sistema social construido sobre bases falsas”. Ello le llevará a enfrentarse tanto a los economistas liberales como a las distintas iglesias cristianas por predicar en este punto doctrinas falsas. Por otro lado, planteará la necesidad de

---

<sup>25</sup> Señala Álvarez Layna (2014) que para Owen New Lanark no era sólo un lugar donde gestionar el trabajo, sino que era un lugar en el que crear un ambiente más moral y humano. Con este fin, Owen creó en 1816 la “Institución para la formación de la personalidad” para la educación de los niños pobres. El sistema educativo de Owen, rompiendo con los esquemas vigentes, evitaba recompensas y castigos, buscaba educar atrayendo la atención de los niños, utilizando objetos bonitos y recursos para enseñar ciencia natural, geografía o historia. El experimento atrajo la atención de numerosos filántropos y estudiosos.

abandonar el sistema de competencia sin limitaciones que “impulsaba a cada patrono hacia una conducta inhumana, basándose en que sus competidores se habían lanzado a ella, y que también él tenía que hacer lo mismo, si quería evitar la bancarrota” (Cole, 1964: 95).

En New Lanark Owen, como hombre de acción que cree en la omnipotencia de la razón (Touchard, 1975: 425), pretenderá demostrar y demostró mediante una gestión ejemplarizante la posibilidad de conjugar la mejora material y moral de la clase trabajadora con la rentabilidad y la mejora de la productividad de la empresa (Santos, 2003). En este sentido, Owen bien puede considerarse como uno de los iniciadores de las obras sociales de inspiración patronal, de los sistemas de protección social y de la legislación del trabajo (Kaplan y Drimer, 1981: 205). Actuó en favor de la mejora material y cultural de los trabajadores de su fábrica edificando barriadas obreras de casas con jardín para procurar alojamientos sanos e higiénicos a precios accesibles, facilitó la adquisición de artículos básicos de consumo familiar mediante la organización de comedores y economatos, instauró un sistema de cajas de ahorro (Garau, 2015: 71) y se anticipó en medio siglo a lo que más tarde se identificarán como medidas de legislación obrera: reduciendo la jornada de trabajo para los adultos a las 12 horas (cuando lo normal eran jornadas de 14 horas), negándose a emplear niños menores de diez años, suprimiendo el sistema de multas y estableciendo unos innovadores sistemas de supervisión por colores, manteniendo el pago de los salarios reorientando la actividad de los trabajadores hacia tareas de mantenimiento y construcción aún en periodos de recesión, y desarrollando diferentes proyectos educativos para niños y adultos tales como los jardines de infancia, escuelas y el *Instituto para la Formación del Carácter*, en el que se daba clases diurnas a los jóvenes y nocturnas charlas y conciertos a los trabajadores (Álvarez Layna, 2007 Maidana y Vélez, 2013).

Si bien, la motivación de Owen en esta etapa se limitaba a humanizar y regular la empresa capitalista, en New Lanark dará pasos concretos de cara a limitar los derechos de los dueños del capital, anticipando el principio de retribuir al capital mediante un interés fijo y limitado y reconociendo el derecho de los trabajadores a participar de los beneficios de la empresa:

“En 1813 había hecho aprobar una reforma en el estatuto de la sociedad propietaria, en virtud de la cual el capital invertido sólo percibiría desde entonces un 5% de interés anual, mientras que los beneficios pasarían a las reservas y se emplearían en interés de los trabajadores y del público” (Kaplan y Drimer, 1981: 206)<sup>26</sup>

En esta etapa, al observar que su ejemplo y buenos resultados de New Lanark resultaban insuficientes para persuadir al resto de patronos de la bondad de su modelo, Owen amplía su radio de actuación hacia la reforma legislativa del Estado. Empezó una campaña en favor de la limitación del trabajo de los niños en las fábricas y participó activamente en el movimiento que dio como resultado en 1819 la aprobación de la primera ley sobre las fábricas que limitaba a nueve años la edad de admisión de los niños y fijaba las jornadas de trabajo de 12 horas (Cole, 1964; Gide y Rist, 1973; Lezamiz, 1994).

La segunda etapa de la biografía de Owen se corresponde con la organización de las comunidades o aldeas de cooperación (*Villages of Cooperation*). La primera versión de las aldeas de cooperación de Owen, sugerida en el contexto de crisis de falta de trabajo que

---

<sup>26</sup> Señala Cole (1964: 97) que la insistencia de Owen en aplicar este principio le costó la disolución de dos sociedades sucesivas con copropietarios que no pensaban enteramente como él, y que casi le hizo perder la dirección de New Lanark. Con el apoyo de nuevos socios pudo impugnar a sus contrarios y realizar sus proyectos que incluían la ampliación de los servicios educativos para los niños y proyectos de educación de adultos para “la formación del carácter”.

sucedió al final de las guerras napoleónicas, proponía la edificación de tales aldeas para que los trabajadores desocupados pudieran encontrar la oportunidad de ganarse la vida mediante el cultivo intensivo de la tierra (Lambert, 1961:34). Pero pronto<sup>27</sup>, las nuevas versiones de las aldeas, además de incorporar más espacio para la producción industrial, se conciben como “el medio de regeneración mundial mediante el cual todos podrían emanciparse rápidamente del sistema de ganancia por competencia y persuadirlos de vivir a base de la cooperación mutua” (Cole, 1964:99).

Las comunidades de cooperación organizadas en base a una idea de la propiedad colectiva, las concibe Owen como el resultado del plan o programa completo de reformas sociales que idea para superar el orden económico y social sustentado en la competencia y la ganancia<sup>28</sup>:

Estas comunidades eran, por tanto, especies de “cooperativas integrales” en las cuales la producción y el consumo se efectuarían en común.

Las colonias aludidas debían comprender la producción industrial y la agrícola. Estarían formadas por pequeños agrupamientos de entre 500 y 2.000 individuos que se bastarían a sí mismos. Toda la propiedad privada sería abolida. La producción y el consumo se harían en común. Esta comunidad tendría un edificio central en el cual vivirán por familias todos los miembros de la comunidad.

La producción y la administración de la colonia se harían por medio de grupos de personas de la misma edad. De esta manera desaparecerían las jefaturas económicas y políticas, y la igualdad perfecta reinaría dentro de la comunidad, tanto desde el punto de vista económico como político. De este modo no habría más gobernantes ni gobernados” (Mladenatz, 1969: 28).

En la formulación de las comunidades de cooperación se encuentran desarrolladas las ideas fundamentales del pensamiento de Owen. Defendía la tesis según la cual el bienestar y la felicidad del individuo sólo pueden ser obtenidas por medio de promover tales cualidades en el conjunto de la comunidad (Lanfranco, 2013). Así, Las comunidades se conciben como experimentos ejemplares con los que Owen pretendía demostrar la factibilidad de un nuevo orden social fundamentado en la cooperación y el bienestar humano que eliminara el régimen de competencia y miseria humana. La gran atención que se prestaba a la educación en estas comunidades, que se iniciaba en escuelas elementales hasta los catorce años y proseguía en escuelas politécnicas, y que debían procurar el desarrollo físico y la formación moral de los menores y jóvenes de la comunidad (Kaplan y Drimer, 1981: 206) se asocian con la noción de la formación del carácter y la importancia que, en correspondencia, la educación adquiriría en el planteamiento de Owen como instrumento para transformar la calidad de vida humana (Cole, 1964; Lanfranco, 2013).

---

<sup>27</sup> Las primeras versiones de las aldeas de cooperación las presentó Owen en sendos comités, uno del parlamento y el otro surgido bajo patronato real y episcopal, creados para remediar el problema del paro obrero. Pero ya en 1817, en una serie de alocuciones y comunicaciones en periódicos, manifestó abiertamente que su “plan” lo había concebido, no sólo como un medio de proporcionar trabajo útil a los desocupados, sino también como un llamamiento para el cambio completo del orden social y económico existente (Cole, 1964:99). Lo cual no evitó críticas por parte de sectores obreros que identificaban su propuesta como “paralelogramos de los pobres” o como extensiones de los workhouses, instituciones mantenidas con fondos públicos o parroquiales en la cual se alojaba a los pobres a condición de que trabajaran en el taller (Kumar, 1992).

<sup>28</sup> La formación de comunidades, en sí, no es una aportación original de los socialistas asociacionistas. Existen multitud de casos de comunidades fundadas por diversas sectas que con el objetivo de alejarse del mundo terrenal esperaban la llegada del juicio final. La diferencia sustancial de las comunidades socialistas era que éstas se establecían con el fin, no de apartarse de una sociedad perversa, sino de enseñar al mundo un nuevo modelo de organización social que todos pudieran aceptar rápidamente (Cole, 1964; Lambert, 1961; Kumar, 1992).

Las comunidades de cooperación, al mismo tiempo, expresan las posiciones igualitaristas de Owen. Las personas vinculadas al proyecto debían contribuir lo mejor que pudiesen al beneficio de la comunidad, y a cambio recibían el crédito que permitía cubrir alimentos y demás consumibles teniendo en consideración las necesidades de las diferentes familias (Álvarez Layna, 2007). En relación a ello se entiende que:

“Desde el punto de vista económico, la citada doctrina concluía por el más absoluto igualitarismo, por la remuneración según las necesidades y no según sus capacidades, puesto que, ¿por qué el hecho de ser más inteligente o más vigoroso, o hasta más laborioso, había de crear un título a una remuneración más elevada, cuando esto es únicamente el efecto de las circunstancias? Y he aquí por qué las asociaciones owenistas eran, lógicamente comunistas” (Gide y Rist, 1973: 264).

Otro tanto ocurre con el objetivo de abolición del beneficio. En la doctrina de Owen, suprimir la ambición por el beneficio es el requisito prioritario para transformar el orden económico y social. Para Owen el beneficio, entendido como el excedente del precio de fabricación es, en primer lugar, una injusticia ya que entiende que el justo precio es aquel que se ajusta al precio de fabricación, concebido como el total de las remuneraciones del trabajo necesario (Lambert, 1961: 34). Pero, además, el beneficio constituye un peligro permanente al ser el factor causante de las crisis de superproducción y de subconsumo al situar al trabajador ante “la imposibilidad de comprar para sí el producto de su trabajo y, por consiguiente, en consumir lo equivalente de lo que ha producido” (Gide y Rist, 1973: 265). En su planteamiento de las comunidades de cooperación, Owen defendía la aplicación del principio, ensayado en la experiencia de New Lanark, de retribuir al capital mediante un interés fijo y limitado. Owen, para la edificación de las comunidades de cooperación, preveía la inversión de capitales por parte de las instituciones del gobierno o de filántropos particulares que simpatizaran con tales planteamientos y a los que había que retribuir por emplear su dinero en ellas. Pero defendía hacerlo por medio del criterio de un interés fijo o máximo remunerado que con el transcurso del tiempo estaba convencido que tendería a desaparecer (Cole, 1964; Kaplan y Drimer, 1981).

Esta última idea se hallaba sustentada en otro pilar del pensamiento de Owen, cual era su fe en la razón y el progreso social y científico. Owen sostenía el éxito de las comunidades de cooperación en su convencimiento de que el exponencial aumento de la producción que la introducción de la fuerza motriz posibilitaba en la industria textil era extensible al conjunto de las industrias y al cultivo intensivo en la agricultura. De ahí preveía que estaba a punto de llegar una edad de abundancia para la humanidad que quitaría valor al capital y haría desaparecer todo deseo de recibir una renta por el mismo:

“Se estaba haciendo ya posible producir en gran cantidad para todos, con la ayuda de las nuevas técnicas de producción, tanto en la industria como en la agricultura. “El nuevo poder científico –decía– hará que pronto el trabajo humano sea de poca utilidad para crear riqueza”; y además: “la riqueza puede crearse en tal cantidad, que satisfaga el deseo de todos”; y todavía más: “el dominio de la riqueza y los peligros que nacen del deseo de adquirirla y acumularla, están a punto de terminar” (Cole, 1964: 100).

Convencido, por tanto, que por medio de la sugestión de la razón y la evidencia del progreso social y científico resultaban suficientes para convertir incluso a los sectores más ricos de la sociedad a sus planteamientos del cambio de orden económico y social, en 1824 Owen

abandona sus responsabilidades directivas de New Lanark para comprar la aldea comunal de New Harmony en Indiana a los Rappites, una secta religiosa que había emigrado desde Alemania en 1804, y emprender el primer experimento de sus comunidades de cooperación con la participación de unas 800 personas de diferentes orientaciones políticas y religiosas (Álvarez Layna, 2014).

Estos experimentos no tuvieron el éxito deseado. Son varias las razones que explican el fracaso. Kaplan y Drimer (1981: 206) señalan que las comunidades resultaron “endebles y sucumbieron ante la inexperiencia, las dificultades de la vida en común o la presión de las circunstancias del medio circundante”. Santos (2008) por su parte, añade el hecho de la minusvaloración de las capacidades directivas y gestoras que caracterizaban el desarrollo de estas experiencias en las que primaba la voluntad política en menoscabo del sentido práctico organizativo<sup>29</sup>. En New Harmony, tal y como lo indica Cole (1964: 106), junto con una escasez de preparación y aptitud para poder conducir con éxito una comunidad, incidió también la divergencia de posiciones que se establecieron entre los owenistas y otros sectores que participaron del experimento que acabaron por disgregar en “subgrupos autónomos” el proyecto común<sup>30</sup>. Otro tanto ocurrirá en Queenwood, la última de las comunidades de cooperación que se desarrolló entre 1839 y 1845 bajo la influencia de Owen (Álvarez Layna, 2011). Entonces las fuentes de discordia se establecieron entre los socialistas obreros que participaban de la experiencia y que exigían que se funcionara en base a una democracia completa y que todos los colonos tomaran parte en el trabajo necesario para su mantenimiento, y entre los sectores más acomodados que habían aportado el capital que insistían en intervenir en la administración y que estaban dispuestos a pagar por el alojamiento, pero no a realizar trabajos manuales (Cole, 1964: 134).

La tercera fase en la vida de Owen se inicia cuando desiste de la posibilidad de que New Harmony represente el ideal de su sistema y regresa a Gran Bretaña en 1829<sup>31</sup>. Es entonces cuando personas afines a sus doctrinas le solicitan que asuma la dirección de las organizaciones trabajadoras para guiarlos por el camino del socialismo cooperativista. En los cinco de años de Norteamérica, favorecido por una nueva legislación tolerante con el asociacionismo obrero, se había producido un desarrollo considerable de los sindicatos obreros y un movimiento cooperativo de no poca importancia empezaba a desarrollarse:

“En el campo de la teoría se habían producido desarrollos notables. Uno de los aspectos fue la difusión de la propaganda cooperativista y la creación de un cierto número de tiendas cooperativas, en las cuales las provisiones se vendían a base de reciprocidad. Este aumento del cooperativismo práctico no debía nada directamente a Owen, a quien en principio le interesó poco; pero muchos de los propagandistas de las

---

<sup>29</sup> Señala Santos que, al contrario que en New Lanark, Owen no parecía consciente de la importancia que el conocimiento de las técnicas de gestión y su propio carisma ante los trabajadores jugaban en el éxito de la empresa. Cita en este contexto un testimonio recogido en el *New Harmony Gazette*: “Mientras hemos estado discutiendo ideas abstractas, hemos descuidado las soluciones prácticas. Nuestras energías se han gastado en esfuerzos inútiles... Pero con la infatigable atención del señor Owen, el orden y el sistema se han introducido en todos los sectores de los negocios. En nuestras calles ya no se ve gente ociosa charlando; todo el mundo está ocupado seriamente en el oficio que ha elegido. Nuestras reuniones públicas, en lugar de ser el escenario de disputas oratorias, son ahora reuniones de negocios”.

<sup>30</sup> Entre las discusiones, en cuanto refleja la posición de Owen respecto a la democracia, destacó la cuestión de si New Harmony debía conducirse como una democracia autónoma o bajo la tutela patriarcal de Owen. Éste, en un principio, insistió en que hubiese un periodo de gobierno bajo su control, y después cedió, y entregó a los colonos la dirección de los asuntos colectivos (Cole, 1964: 107).

<sup>31</sup> Antes de su regreso mantuvo contactos y negociaciones con representantes del Gobierno de México para establecer una nueva aldea de cooperación en la frontera con los Estados Unidos. A pesar de lo avanzado de las conversaciones y llegar a presentar un proyecto concreto, la experiencia no se materializó por la inestabilidad política del país en esa época (Álvarez Layna, 2013).

cooperativas habían basado sus proyectos en las ideas de Owen con plena conciencia de ello, y consideraban el establecimiento de sociedades para el comercio al por menor como mera preparación para el objetivo posterior de fundar comunidades cooperativas autónomas” (Cole, 1964: 108)<sup>32</sup>.

Asimismo, una serie de autores entre los que destacan los “anticapitalistas ricardianos”, contribuyeron a socializar una nueva versión obrerista del owenismo con la que se encontrará Owen a su regreso de Norteamérica. Entre ellos, destaca por su influencia en el movimiento obrero William Thompson (1775-1833). Thompson presenta al cooperativismo como un sistema alternativo al capitalista y exhortaba a los sindicatos a impulsar la producción cooperativa con la finalidad de construir una nueva sociedad basada en los principios de las comunidades de cooperación de Owen. A su vez, aconsejaba a los sindicatos asumir la organización cooperativa en las luchas que mantenían con los patronos creando sociedades cooperativas de producción en las cuales podían emplear a sus propios miembros y amenazar a los patronos con la sustitución de sus negocios por las cooperativas bajo dirección obrera. Pero, al contrario que Owen que propugnaba la ayuda del Estado y de los filántropos ricos como principal medio de impulso de las comunidades de cooperación y recelaba de la democracia, Thompson confía a los obreros la responsabilidad de la búsqueda de los medios de su propia emancipación, defiende la autonomía de las cooperativas de producción respecto cualquier poder constituido y propugna la necesidad de dotar de estructuras democráticas a las cooperativas (Monzón, 1989: 32).

La doctrina de Owen, reinterpretada y reapropiada sobre estas claves por el movimiento obrero, atrajo la atención de numerosos trabajadores asociados a los sindicatos que asumen la organización cooperativa como parte de su propia práctica de emancipación. De esta manera:

“Hubo un rápido aumento de sociedades cooperativas de producción, fundadas principalmente por trabajadores que estaban en discusión con sus patronos acerca de los salarios y de las condiciones de trabajo, y que trataban de prescindir de los patronos, o, al menos, de que fuesen razonables, organizando por sí mismos su producción y sus propios mercados. Había también numerosas tiendas cooperativas, que en parte vendían productos de estas cooperativas de producción, y en parte artículos producidos bajo condiciones capitalistas, y que trataban de revender a precios que redujesen el margen de distribución, y que, al mismo tiempo, proporcionasen un sobrante que podía emplearse a fin de reunir fondos dedicados al futuro desarrollo del sistema cooperativo” (Cole, 1964: 128).

Owen, por lo tanto, asume la dirección de un movimiento sindical y cooperativo que, aun habiendo surgido bajo la inspiración de sus doctrinas, ha adquirido una dinámica propia en conexión con las aspiraciones de las propias clases trabajadoras<sup>33</sup>. Es así que, como lo indica

---

<sup>32</sup> Entre estos impulsores destaca la labor del Doctor King y su periódico *The Co-operator* (cuyas contribuciones las analizamos en el apartado siguiente). Otros ejemplos son la asociación británica para el fomento de la doctrina cooperativa, establecida en Londres en 1829 por Henry Hethesington y William Lovett. Destaca también la labor de George Mudie quien en 1821 publicó el primer periódico cooperativista oweniano, *The Economist*, y fundó la primera sociedad oweniana con el fin de extender las ideas de Owen y crear cooperativas de producción en las que se aplicaron los criterios owenianos por los que se establecían fuertes condiciones para el ingreso en las mismas y se destinaban los beneficios a un fondo común destinado al desarrollo de las comunidades de cooperación (Cole, 1964; Monzón, 1989). Mención destacada merece también el escocés Alexander Campbell a quien se atribuye la redacción de un panfleto en 1831 donde se explicita el principio del retorno en relación a las compras efectuadas por los asociados (Mateo, 2003).

<sup>33</sup> En el contacto con los miembros de las organizaciones sindicales y cooperativas Owen se ve obligado a revisar algunas de sus ideas: “Los cooperativistas y los miembros de los sindicatos que le escuchaban de ningún modo estaban inclinados a poner

Monzón (1989: 33), “Owen fue sobrepasado por el owenismo incluso en su propia vida”. Este movimiento sindical y cooperativo cristalizará en la tentativa de crear en la década de 1830 la *Grand National Consolidated Trades Union* (Gran Alianza Nacional de Sindicatos Obreros). El objetivo de esta unión, fijada en una serie de congresos cooperativos celebrados entre 1831 y 1835, además de intervenir en la lucha diaria de los trabajadores, era la de llegar a convertirse en el instrumento para “la pronta introducción del nuevo orden social cooperativo” (Cole, 1964: 129), idea que se pretendía conseguir “mediante una concertada negativa pacífica de continuar la producción bajo el sistema capitalista” (Monzón, 1989: 35). Parte de la estrategia consistía en el desarrollo de la producción y el comercio cooperativo como primer paso para establecer de una manera completa el sistema cooperativo. Estas experiencias constituían ensayos a pequeña escala de las posibilidades de una organización social, que inspiradas en las teorías del valor trabajo de los anticapitalistas ricardianos y las doctrinas de Owen, buscaban fórmulas por las que los trabajadores intercambiarían sus productos sin necesidad de patronos o intermediarios capitalistas. Owen tratará de imprimir una mayor escala a tales experimentos, y es en este contexto que propone el desarrollo de la *National Equitable Labour Exchange* o “la bolsa nacional equitativa de los obreros” (Cole, 1964; Garau, 2015; Kaplan, 1981; Mladenatz, 1969), el experimento más original y más interesante del movimiento owenista según Gide y Rist (1973: 266). Esta experiencia respondía al objetivo de eliminar el beneficio mediante, por un lado, la eliminación de los intermediarios y la relación directa de productores y consumidores, y, por otro, mediante la supresión del dinero como mecanismo de cambio y su sustitución por “bonos de trabajo” que reflejaban el valor de un producto calculado en relación a la cantidad de trabajo empleado en su producción. Según interpretan Gide y Rist para Owen,

“El instrumento del beneficio es el dinero, la moneda: Por ella, evidentemente es como se realiza; por ella es como se desliza en todo cambio y como se hace posible esta anomalía de una mercancía vendida por encima de su valor. Contra la moneda, pues, es contra la que hay que ir; hay que remplazarla por bonos de trabajo (labour notes), y éste será el verdadero patrón del valor, muy superior a la moneda metálica o de papel, porque, ya que el trabajo es la causa y la sustancia del valor, es, por lo tanto, bien natural que sea también su medida (...) Tantas horas de trabajo como haya costado un producto, tantos bonos de trabajo percibirá su productor cuando lo quiera vender, y otros tantos tendrá que dar por él el consumidor, ni uno más ni uno menos, cuando quiera comprarlo. De este modo, el beneficio quedará abolido” (Gide y Rist, 1973: 266).

Este sistema estaba ideado para que los oficios organizados en sociedades cooperativas de producción intercambiasen sus productos calculados según el valor determinado por la cantidad de horas empleadas en su producción (Cole, 1964: 128). En la práctica funcionaba como una sociedad cooperativa con un almacén en el que cada socio podía aportar el producto de su trabajo y percibía a cambio su valor en bonos de trabajo. Los productos se guardaban en el almacén, con su precio indicado en horas de trabajo, quedando a disposición de los socios que quisieran adquirirlos mediante el uso de sus respectivos bonos de trabajo (Gide y Rist, 1973; Mladenatz, 1969).

---

su confianza en el gobierno o en las autoridades de beneficencia o en empresas filantrópicas dirigidas por ricos. En lo que pensaban era en una nueva clase de estructura democrática que les emancipara de la opresión de los capitalistas y de la clase media y les permitiera dirigir sus propios asuntos; y Owen tuvo que acomodar su propaganda a estas aspiraciones” (Monzón, 1989: 35).

La experiencia pionera impulsada por Owen se estableció en Londres en 1832 y, pronto, se establecieron nuevos establecimientos en ciudades como Birmingham, Liverpool o Glasgow. A pesar del relativo éxito de sus comienzos estas sociedades desaparecieron en 1834. Las principales causas que motivaron su inviabilidad fueron las siguientes:

1. Desde un principio estos almacenes de cambio no lograron superar un reducido círculo de actividades, tanto para la producción como para el consumo, lo cual hacía imposible armonizar la producción con las necesidades de consumo (Kaplan y Drimer, 1981: 207). La consecuencia de ello era que a la vez que se acumulaban artículos que se quedaban sin vender, los asociados no encontraban otra serie de artículos de su interés.
2. Los socios tendían a aumentar desmesuradamente el valor de sus productos atribuyéndoles un número de horas superior a la realidad. Esto se intentó subsanar mediante la tasación de los productos por parte de peritos contratados por la sociedad. Pero la labor de los peritos se desarrollaba bajo el recelo de la arbitrariedad. Éstos, además, no hacían más que tasar en dinero los productos que recibían y traducían después dicho valor en bonos de trabajo, lo cual trastocaba el sistema de Owen “puesto que ya no era el trabajo el patrón que regulaba el valor neto de los productos, sino que era, por el contrario, el valor en dinero de los productos el que regulaba el valor del trabajo” (Gide y Rist, 1973: 268).
3. Tan pronto como la sociedad se extendió más allá del altruismo de los primeros asociados, aparecieron las prácticas especulativas. Éstos llevaban al almacén productos de baja calidad obteniendo bonos de trabajo que a continuación cambiaban por productos de calidad que vendían en los mercados ordinarios a precios superiores en dinero contante y sonante. A estas prácticas se le sumaron también el comportamiento de pequeños comerciantes que aprovechándose de que los bonos de trabajo no eran nominativos, los aceptaban como medio de pago de sus propios géneros, sirviéndose de ellos para desvalijar el almacén de cambio, y no aceptar más bonos una vez el almacén se vaciaba de artículos de valor (Gide y Rist, 1973; Kaplan y Drimer, 1981).

Esta tercera etapa de la vida de Owen se cierra con el distanciamiento de éste respecto a la radicalización y a las posiciones cada vez más abiertas respecto a los planteamientos de la lucha entre clases que asume el movimiento sindical británico y por el rechazo que manifestaban algunos líderes políticos por la personalidad aristocrática y paternalista de Owen (Álvarez Layna, 2014). Por otra parte, en respuesta a la agitación obrera se activa una fuerte represión patronal y gubernamental que provocará la derrota del movimiento sindical, terminando de paso, con la segunda fase –owenista– de 1825 a 1835 de conformación del cooperativismo moderno (Monzón, 1989: 37).

### **La contribución de Owen y los owenistas a la formación del modelo cooperativo**

Si bien las realizaciones prácticas impulsadas por Owen o surgidas bajo la inspiración de sus doctrinas –sean las comunidades de cooperación, los almacenes de cambio, o la multitud de cooperativas que surgieron en esas décadas– no resultaron exitosas, no existe duda sobre su

contribución a la formación de la idea cooperativa. De hecho, según lo especifica Mladenatz (1969: 29), fue Robert Owen el primero en emplear el término cooperación, aunque en Owen el concepto, definido en oposición al sistema individualista de competencia, se asemejaba más a la noción de “comunismo” que a la noción moderna del cooperativismo.

Se da la circunstancia, de que, en vida, Owen manifestó su distancia respecto a las cooperativas de consumo que bajo la forma de almacenes de venta o *stores* (según se las denominaba en inglés) empezaron a proliferar en la década de 1830. No las consideraba representativas de su sistema (Gide y Rist: 1973: 269). Su ideal era más ambicioso. Buscaba una solución total o integral, “no solamente una solución al problema de la distribución sino también una solución al problema de la producción y una solución al problema de la educación y de la vida”<sup>34</sup> (Lambert, 1961: 35).

Ello, no obstante, no es óbice para reconocer la contribución de Robert Owen en la formación del modelo cooperativo, o como lo hace Paul Lambert, uno de los más influyentes estudiosos de la doctrina cooperativa, definir a Owen, junto con Fourier, como los “padres de la cooperación”. Hay una serie de razonamientos que justifican tales afirmaciones.

Es bajo la sugestión del pensamiento de Owen como sus seguidores en Gran Bretaña participan de la creación de una multitud de cooperativas de consumo y de producción en la década de 1830. Owen une, por primera vez, la idea de la cooperación con la posibilidad de un cambio completo del orden social y económico existente (Monzón, 1989: 33). Esto ayudó a que las organizaciones de trabajadores asumieran la creación de cooperativas como parte inherente de su acción emancipadora. Las cooperativas “owenistas” compartieron espacio con las cooperativas de formación espontánea anteriores a la influencia owenista y con nuevas cooperativas que surgían del impulso de activistas tales como el Doctor King de Brighton<sup>35</sup>. Y, si bien, la mayoría de estas cooperativas tuvo una existencia efímera, será sobre la base de estas experimentaciones prácticas como los Pioneros de Rochdale (véase capítulo 2.3.1.) extraerán importantes aprendizajes, que, plasmados en sus estatutos, establecerán una serie de reglas que resultarán determinantes para asentar sobre unas bases económicas sólidas los futuros proyectos cooperativos (Aranzadi, 1976: 49).

Por otro lado, es innegable el hilo conductor que existe entre Owen y la experiencia cooperativa de los Pioneros de Rochdale. Seis de los veintiocho pioneros eran seguidores de las ideas de Owen, y entre ellos, Howarth y Cooper, constituyeron “el alma” de esta experiencia (Gide y Rist, 1973: 270). La conexión con el ideario de Owen, por lo demás, queda claramente reflejada en el primer artículo de los estatutos de 1844 elaborada por los pioneros de Rochdale:

“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” (Lambert, 1961: 335).

---

<sup>34</sup> Reflejo del desinterés de Owen ante las primeras realizaciones de cooperativas de consumo, de las que pudo ser testigo, Lambert (1961: 35) comenta la anécdota por la que Owen “incluso no responde a Charles Howarth, que iba ser el principal redactor de los estatutos de la Sociedad de los Equitables Pionniers, cuando este último, en una carta insistente, el 9 de diciembre de 1839, invita a ir a Rochdale”.

<sup>35</sup> Monzón (1989: 34) cifra “en más de 300 el número de cooperativas que tenía actividad en 1830 frente a sólo media docena en 1827”.

La experiencia de Rochdale surge, pues, del mismo impulso transformador de inspiración owenista. Incluso, se puede llegar a entender que el proyecto cooperativo de Rochdale se concebía entorno a la constitución de una comunidad de cooperación de carácter integral, en la que la cooperativa de consumo adquiriría una prioridad táctica (Aranzadi, 1976; Monzón, 1989).

La influencia de Owen ha quedado plasmada, también, en las reglas y principios asumidos por el movimiento cooperativo. La eliminación de los intermediarios, el interés limitado del capital y –aunque no fue formulado por Owen– el principio del retorno cooperativo<sup>36</sup> son claros deudores del ideal de la abolición del beneficio de Owen (Lambert, 1961; Lezamiz, 1994; Mladenatz, 1969). Los principios de la educación de los socios y el referido a la neutralidad política y religiosa también pueden ser considerados de raíz owenista (Kaplan y Drimer, 1981; Monzón, 1989).

Siguiendo a Lambert (1961), con Owen quedan fijados algunos de los principios fundamentales que forman las bases ideológicas del modelo cooperativo. Estos son: 1) La asociación<sup>37</sup>; 2) la naturaleza voluntaria de la asociación; y 3) La empresa aspirando al servicio y no al lucro.

Las lagunas del planteamiento de Owen aparecen relacionadas con su visión respecto a la noción de autoayuda o *self-help* y la democracia. Hemos comentado que Owen priorizaba recurrir a las autoridades gubernamentales o a filántropos ricos antes que las propias clases trabajadoras para la financiación de sus planes. En este sentido, es cierto que Owen subestimaba la capacidad de los obreros, recelaba del esfuerzo espontáneo de los asalariados (Lambert, 1961: 35) y mantenía cierto escepticismo sobre la capacidad de autogestión de los trabajadores (Garau, 2015: 73). Lo cual lo llevaba a mantener una actitud tibia en relación a la noción de democracia. Decía al respecto Beatriz Potter-Web que Owen “no había aprehendido el sentido de la democracia de esa forma de organización donde la totalidad del pueblo adquiere un sentido colectivo, la voluntad interna de transformar las organizaciones precedentes en el acto externo de la reforma” (Mladenatz, 1969: 32). Será por el empuje de las aspiraciones de los propios trabajadores, y mediante las aportaciones de diferentes pensadores como dichos ideales llegarán a formar parte intrínseca de los rasgos del modelo cooperativo.

### **2.2.2.2. El Doctor William King.**

El doctor William King (1786-1865) merece una consideración como precursor del movimiento cooperativo británico. Médico en la ciudad inglesa de Brighton, desarrolló una importante labor doctrinaria a la vez que logró poner en práctica sus ideas a través de la creación de cooperativas, principalmente en el ámbito del consumo, y estimuló su organización mediante la asociación de la red de cooperativas que surgieron bajo su influencia (Kaplan y Drimer,

---

<sup>36</sup> Al abogar por la abolición del beneficio por medio del precio justo, el cual se ceñía a los costes de producción medidos según la cantidad de trabajo empleadas en su producción, el retorno de excedentes a los socios no daba a lugar en el planteamiento de Owen.

<sup>37</sup> “El “socialismo” oweniano nunca fue concebido como político o acción del Estado. Fue esencialmente una forma de cooperación, que aspiraba a un tipo de vida en común que había de producirse mediante acción voluntaria de los adheridos, y no mediante legislación” (Cole, 1963: 135).

1981: 212). En 1827 creó una cooperativa de consumo, *The Cooperative Trading Association*, en Brighton, y a través de la publicación mensual del periódico *The Co-operator* que redactaba él solo y que opero entre 1828 y 1830, realizó una importante socialización de las ideas cooperativas (Martínez Charterina, 2016: 27). Se cifran en más de 300 las sociedades cooperativas que surgieron bajo su impulso<sup>38</sup>, llegando incluso, en su efímera existencia, a celebrar varios congresos entre 1831 y 1835 (Lambert, 1961: 39; Monzón, 1989: 34).

El doctor King participó, pues, activamente en el importante desarrollo que las cooperativas conocieron en la década de 1830 en Gran Bretaña. En este sentido, suele ser ubicado en la órbita de los discípulos de Owen. En aspectos importantes de su planteamiento coincide con las doctrinas de Owen. Concebía la creación de cooperativas dentro del plan de Owen de transformación completa de la sociedad. Lambert recoge una de las resoluciones del congreso de 1831 donde se explicita esta idea:

“Debemos recordar siempre que las asociaciones actuales no son más que formas de llegar a establecer las comunidades de cooperación mutua. No son más que medios para un fin, un fin que no debe perderse de vista nunca” (Lambert, 1961: 40).

En una nueva resolución en el congreso de 1832 celebrado en Londres se volverá a incidir en esta idea al señalar que “debe entenderse universalmente que el objeto final de todas las asociaciones cooperativas, bien sean comerciales, industriales o agrícolas, es el establecimiento de comunidades”. Siguiendo el plan de Owen, las cooperativas inspiradas por el doctor King “acumulaban la mayor parte del excedente para crear, en su día, pueblos cooperativos (Lambert, 1961: 40).

Pero a pesar de las importantes coincidencias con los planes generales de Owen, existen fundamentales matices que permiten visualizar una contribución específica del doctor King en la formación de la idea cooperativa. Por de pronto, King cristiano como era, discrepaba de aspectos importantes de la doctrina de Owen como podrían ser su diferente concepción de la religión<sup>39</sup>, o sus discrepancias respecto a la formación del carácter (Monzón, 1989: 34). Las diferencias son sustanciales también respecto a la concepción de la cooperación. La importancia que otorga al principio del *self-help* y la relevancia que asumen en su planteamiento las cooperativas de consumo son, a nuestro entender, los aspectos más relevantes.

King defendía que el fundamento social y económico de la cooperación consiste en la organización del trabajo en interés de los que proporcionan el trabajo. Consideraba que el obrero, por no ser poseedor de capital, se veía obligado a vender su trabajo a los dueños del capital, lo cual lo situaba en una situación de dependencia que lo impedía disponer libremente de su propio trabajo. Ante tal situación, la cooperativa proporciona al trabajo la oportunidad de liberarse de la dependencia del capital. Es mediante la asociación cooperativa, “aunando las fuerzas dispersas y asociando los intereses comunes “como los trabajadores pueden desarrollar la potencia suficiente para desprenderse de la dependencia del capital (Mladenatz, 1969: 38). Pero, distanciándose de Owen, King estaba convencido de que “la acción de

---

<sup>38</sup> Algunos de los Pioneros de Rochdale participaron como asociados en las cooperativas impulsadas por el Dr. King, por lo que es de suponer que sus ideas estuvieron presentes en el surgimiento de esta cooperativa (Martínez Charterina, 2016: 27).

<sup>39</sup> La visión cooperativa King emanaba de su fe cristiana. En una de sus cartas dejó escrito: “Mis visiones consisten en tener fe en que un día los principios morales de Cristo, tal como están incluidos en la verdadera cooperación, serán prácticamente aplicados. Las virtudes diarias, recomendadas por el Evangelio, constituyen el fundamento de la vida de familia y de la vida cooperativa” (Mladenatz, 1969: 37)

emancipación de la clase obrera debía hacerse exclusivamente por sus propios medios y a través de la ayuda propia (*self help*)” (Mladenatz, 1969: 36). Esto es, para King, la cooperación debe ser, principalmente<sup>40</sup>, obra de los propios cooperadores (Lambert, 1961: 53).

Siguiendo este principio, el planteamiento de King consistía en que los trabajadores utilizaran su fuerza y su poder, sintetizados en su capacidad de trabajo y su capacidad de consumo, en provecho propio y no en favor de intereses de clases ajenos (Aranzadi, 1976: 45). En la visión de King, las clases trabajadoras, con su trabajo, poseen la fuente de donde emana todo el capital, que no deja de ser, en última instancia, la puesta en reserva del producto del trabajo. Los trabajadores, al detentar el monopolio de la fuerza de trabajo, tenían, mediante la cooperación, la oportunidad de convertirse en propietarios de un capital colectivo que, a su vez, ofrecía la posibilidad de organizar las fuerzas de trabajo con vistas a su propio interés. La clave, tal y como lo describe en una de sus publicaciones son el ahorro y la formación de capital:

“Quien posee la potencia de trabajo, puede también procurarse un capital, si lo desea. Y ello le basta para poner en reserva una parte del producto de su trabajo, una parte muy importante, que le permitirá satisfacer sus necesidades a medida que él vaya creando nuevos productos (...) Toda persona que trabaje para otra es un servidor (sirviente). Pero todo servidor que puede economizar el capital necesario para satisfacer sus necesidades por medio de su trabajo, se convierte en amo de sí mismo” (Mladenatz, 1969: 40).

Por tanto, para solucionar el problema del capital, aconsejó que los trabajadores ahorraran una parte del producto de su trabajo con el objeto de formar su capital mediante aportes semanales de los asociados (Kaplan y Drimer, 1981: 213).

Junto a la capacidad de trabajo y el ahorro, el doctor King expone que las masas trabajadoras disponen de otra fuerza importante: su poder de compra. Propone que los trabajadores articulen un sistema que les permita capitalizar en su propio beneficio las considerables ganancias que proporcionan a los comerciantes e intermediarios cuando compran los artículos de consumo habitual (Kaplan y Drimer, 1981: 213). Lambert (1961: 41) señala que es precisamente la importancia que otorga al consumo la gran contribución original de King. Ya en agosto de 1828 escribió en su publicación *The Co-operator* la siguiente idea:

“Las clases obreras tienen un motivo de mucha importancia para abrir tiendas para ellas mismas. La cantidad de dinero que las clases obreras gastan anualmente, es enorme. Puede cifrarse en varios millones. El beneficio realizado sobre esta suma sería suficiente, por sí mismo, para establecer no pocas fábricas. No es la falta de poder, sino la falta de saber, lo que impide a los trabajadores ponerse manos a la obra y empezar... Comerciar para ellos mismos y trabajar para ellos mismos les producirá beneficios, como consecuencia, capital, y, como consecuencia, la independencia” (Lambert, 1961: 41)

---

<sup>40</sup> Lambert (1961: 43), en un contexto donde critica las posiciones que siguiendo una concepción muy estrecha del principio de *self help* excluyen el carácter cooperativo a cualquier experiencia que recibiera la ayuda inicial de filántropos ricos, señala que el propio doctor King, “apóstol del *self help*”, recibió para sus cooperativas la ayuda financiera de Lady Byron, la mujer del gran poeta. El principio incide en que deben ser los propios trabajadores los principales sujetos protagonistas y responsables de su propia emancipación, sin tutelas ajenas del Estado o filántropos ricos.

Lambert, no obstante, incide en la idea de que los planteamientos de estos primeros impulsores entre los que se encuentra el doctor King, van más allá de la búsqueda de una solución momentánea y parcial de la situación de la clase obrera. En todos ellos la cooperación se presenta como una fórmula capaz de renovar el conjunto del sistema económico y social y de elevar a los hombres hasta una actitud moral hecha de nobleza y desinterés. El doctor King, en este mismo sentido, preconizó la creación de escuelas cooperativas a las que asignaba una tarea de educación profunda. De esta manera, el planteamiento original de King reside en situar en el poder de compra de los trabajadores, organizada en asociaciones cooperativas en el ámbito del consumo, la palanca fundamental que permitirá la transformación del orden económico y social capitalista. Mladenatz explica de manera clara y precisa la visión de King:

“Los propios asociados deben ahorrar el capital necesario para la empresa común. Al comienzo será necesario que cada asociado economice por lo menos 6 peniques semanales, que serán su contribución para la formación del capital social. La cooperativa conserva para ellos los beneficios que reporta el comercio de mercaderías. El excedente reunido, será empleado para la formación de fondos, que servirán para el desarrollo de la empresa común. Inicialmente, dichos fondos permitirán organizar para los socios el aprovisionamiento en común de los artículos indispensables para la existencia, por medio de almacenes de consumo. Los excedentes reunidos por dichos almacenes comunes permitirán la acumulación de algunos fondos, los cuales serán empleados para la producción propia y para la adquisición de propiedades agrarias. De esta manera se producirá el paso de la propiedad privada de los medios de producción a la propiedad cooperativa” (Mladenatz, 1969: 37).

### **La contribución del doctor King a la formación del modelo cooperativo**

King, por sus contribuciones, merece un lugar destacado entre los precursores del modelo cooperativo. En el análisis hemos destacado su aportación específica en cuanto a fijar y dimensionar la noción del *self help* o la ayuda propia, según la cual incidía en el principio de que la cooperación, como expresión del proceso de emancipación de la clase obrera, debía ser obra y responsabilidad de los propios trabajadores. A su vez, dada la relevancia que el ámbito del consumo adquiere en su planteamiento, King bien puede ser considerado como el precursor de las cooperativas de consumo. Destaca el hecho, además, que algunas de las cooperativas surgidas bajo su influencia anticiparon prácticas como la del retorno a prorrata de las compras que la experiencia de Rochdale elevará a la categoría de principio básico del modelo cooperativo. Y, su visión de extender el modelo cooperativo al ámbito de la producción y la agricultura partiendo del éxito de las cooperativas de consumo, puede ser considerado – tal y como lo hace Lambert– un claro precedente del planteamiento de las tres etapas que posteriormente elaborará Charles Gide y que tanta influencia ha tenido en el desarrollo del pensamiento cooperativo del siglo XX.

Pero la contribución del doctor King también se aprecia en la elaboración de otros principios. Paul Lambert destaca dos dimensiones. En 1829 King proclama con una especial determinación la naturaleza voluntaria de la cooperación:

“La cooperación es un acto voluntario, y todo el poder del mundo no puede convertirla en obligatoria; y no es de desear que dependa de otro poder que el suyo” (Lambert, 1961: 39).

La segunda es la que hace referencia al principio de neutralidad que en opinión de Lambert se encuentra mejor expresado en las cooperativas inspiradas por el doctor King que en la de los Pioneros de Rochdale. La resolución de uno de los congresos realizado en 1832 recogía así esta idea:

“Como el mundo cooperativo agrupa personas de todas las sectas religiosas y de todos los partidos políticos, se acuerda por unanimidad, que los cooperadores, en cuanto tales, no se encuentran identificados con ningún dogma religioso, irreligioso o político” (Lambert, 1961: 40).

Su contribución doctrinaria, no obstante, adquiere mayor relevancia si se pone en relación con sus realizaciones prácticas. Bajo su impulso se crearon unas 300 cooperativas (en contraste con la media docena que existían en 1827) (Monzón, 1989: 34). Al igual que las cooperativas owenistas, las impulsadas bajo la influencia de King, tampoco tuvieron resultados prácticos duraderos. Pero, indudablemente, constituyeron la materia prima sobre la cual los Pioneros de Rochdale extraerán las reglas que garantizarán el éxito de su modelo cooperativo. Precisamente, al desconocimiento de las reglas prácticas necesarias para el funcionamiento de la empresa cooperativa, achaca Mladenatz el fracaso de estas primeras experiencias cooperativas:

“Sus sociedades tenían un número limitado de asociados, que no representaban un poder de compra suficiente para que ellas pudieran prosperar. Asimismo, el pequeño capital aportado por los miembros no resultaba recompensado; se vendía a precio de mercado; los excedentes obtenidos no eran distribuidos entre los socios-clientes, sino como bonificación o como interés al capital, pero estaban destinados a la formación de un capital colectivo. De esta manera, el socio no resultaba un interesado, ni como asociado, ni como cliente. La participación en la cooperativa no proporcionaba ninguna ventaja a los socios” (Mladenatz, 1969: 35).

No será difícil encontrar el hilo conductor que conecta estas primeras experiencias cooperativas con la fundamentación de las reglas que establecen los Pioneros de Rochdale (véase capítulo 3.1.).

En suma, en el impulso del doctor King, junto con la influencia de las doctrinas de Owen y la práctica de sus seguidores, se encuentran las bases precursoras de las que surgirá el moderno movimiento cooperativo británico, y que tanta influencia tendrá en el desarrollo del movimiento cooperativo internacional. Reinterpretando a Monzón (1989: 36), podemos resumir la importancia de esta fase histórica en la formación de la idea cooperativa en base a las siguientes ideas:

- Con la creación de multitud de cooperativas, su asociación, la celebración de congresos, es en esta fase donde toma cuerpo el concepto de “movimiento cooperativo”, reconociendo un status propio a la alianza de todas las cooperativas.
- Se establecen las bases ideológicas de la cooperación, a la vez que los errores y aciertos de sus prácticas constituirán la materia prima sobre la cual extraerán las

experiencias posteriores las reglas básicas que fijarán las bases del éxito empresarial y social del modelo cooperativo.

- Superando la exclusiva función defensiva o asistencial, se da una dimensión política a la cooperación, asignando roles y funciones de las cooperativas en el proceso de transformación del orden económico y social capitalista. La expansión de la cooperación, a su vez, es una idea intrínseca de esta visión.
- La cooperación, junto con otros modos de acción, es asumida por parte del movimiento obrero como parte de la hoja de ruta de la emancipación de las clases trabajadoras.

### **2.2.2.3. Fourier y los fourieristas.**

En Francia los inicios de la idea de la cooperación se asocian a la figura de François-Marie-Charles Fourier (1772-1837), si bien, como analizaremos, existe una mayor controversia respecto a este punto. Fourier nació en Besançon en el seno de una familia de comerciantes de clase media. Perdió la fortuna legada por su padre en un negocio de especias emprendido en 1793, Fourier tuvo que ganarse la vida trabajando como empleado de oficina y como viajante de comercio (Cole, 1964; Kaplan y Drimer, 1981; Menba, 2017). Al contrario que Owen, no fue un hombre de acción. Su contribución se ciñe, por tanto, al ideario que expuso en sus obras, entre las que destaca su principal obra publicada en 1822 bajo el título de “Tratado de la asociación doméstica agrícola”, en la que explica sus ideas acerca del sistema de asociación fundamentado en las falanges y los falansterios. En vida, Fourier no llegó a poner en práctica su sistema, incapaz de convencer a ningún capitalista que aportara los recursos necesarios para desarrollar sus planes (Barros, 2016; Kaplan y Drimer, 1981). Serán los discípulos de sus doctrinas quienes posteriormente a su muerte impulsarán distintas experiencias en esta línea.

Fourier, al igual que Owen, pretendía mediante la asociación de personas crear unas comunidades que, aboliendo el principio de competencia, organizarán en común la producción y el consumo. Coincidían en que sin necesidad de emplear la fuerza ni conquistar el poder, por la propia superioridad y ejemplaridad del modelo social que representaban tales comunidades (Pro, 2015) resultaría suficiente para atraer a sus planteamientos a trabajadores y capitalistas, abriendo la posibilidad de avanzar en un proceso de cambio armónico hacia un nuevo orden social (Cole, 1964; Garau, 2015; Touchard, 1975). Pero Fourier, respecto al ideario de Owen, presenta una serie de matices que precisamos resaltar.

Una importante diferencia es su concepción respecto a la naturaleza humana y a la formación del carácter, de la cual se derivan implicaciones importantes. En esencia, la propuesta del cambio social de Fourier parte de la aceptación del ser humano tal y como es. De hecho, su doctrina se sustenta en la idea de la “inmutabilidad de la naturaleza del hombre” (Cervio, 2010). En la concepción de Fourier un orden social armónico sólo podrá ser garantizado si se edifica sobre la base de la aceptación y la satisfacción de las pasiones, los instintos y los deseos con los que Dios ha provisto a los seres humanos (Bravo, 1998: 84). La felicidad del ser humano, con el reconocimiento de sus deseos y pasiones básicos, deviene en el centro

de su propuesta<sup>41</sup>. Sobre esta base, Fourier despliega su crítica sobre una civilización que con sus instituciones absurdas tales como el régimen de competencia, el trabajo asalariado impuesto como obligación o la familia patriarcal y el matrimonio monógamo (Barros, 2016) imponía unos cánones morales que reprimían y desterraban hacia el plano de lo irracional las genuinas pasiones y los impulsos naturales de hombres y mujeres (Cervio, 2010; Pro, 2015). Así, en oposición a los planteamientos de Owen, Fourier negaba la doctrina según la cual mediante la transformación del medio se podía moldear casi de cualquier forma el carácter de las personas. O tal y como lo describe Cole (1964: 70) Fourier era enemigo de los moralistas que consideraban la organización social como “un instrumento para obligar a los hombres a ser buenos en contra de su voluntad”, por lo que la clave residía en “establecer un medio social adecuado a la naturaleza humana tal como ésta es, y no con el propósito de cambiarla en algo diferente”<sup>42</sup>. En opinión de Cole la parte más sólida de su doctrina es precisamente esta:

“El intento de mostrar la necesidad de adaptar las instituciones sociales a los deseos humanos (...) acertaba al insistir en que los hombres podían vivir fácilmente, si se les permitía satisfacer sus deseos naturales y no se les forzaba a vivir con arreglo a una forma artificial de conducta trazada por los moralistas en nombre de la razón (Cole, 1964: 80).

La civilización moderna, basada en el capitalismo industrial, y que generaba una situación en la que “la miseria brotaba de la misma abundancia”, la tristeza de las máquinas y la deshumanización de los obreros (Cervio, 2010) era absolutamente detestada por Fourier que “no contento con buscar la manera de acabar con la pobreza, la injusticia y la explotación, buscaba algo más ambicioso, un diseño enteramente nuevo del mundo, en el cual los hombres y las mujeres pudieran vivir felices” (Pro, 2015). La clave para el cambio de la organización social la va a encontrar en el principio de la asociación, la cual, a su vez, se verá impulsada por dos motivaciones: la libre asociación motivada por las propias pasiones y deseos humanos, y el trabajo atractivo. Será en su sistema de falanges y falansterios donde proyecta con gran detalle su orden armónico ideal.

Las falanges se proyectan como unidades sociales básicas compuestas por entre 1.500 y 1.800 personas instaladas en colonias comunes denominadas falansterios. El falansterio posee un dominio, en forma rectangular, de 2.000 hectáreas de superficie, el equivalente a algo más de una hectárea por cada uno de los miembros de la falange (Mladenatz, 1969: 42). Este espacio se articula en torno a un edificio central cuya función es la de proveer mediante

---

<sup>41</sup> Juan Pro (2015) establece la conexión del reconocimiento de las pasiones individuales de Fourier con la exaltación de los sentimientos y la afirmación del principio de la soberanía del sujeto individual impulsado por el romanticismo del siglo XIX. Así, este autor define a Fourier como el más propiamente romántico de los socialistas asociacionistas, además de calificarlo como el más utópico y soñador de este grupo de socialistas. Esta primacía del sujeto es lo que le lleva también a enfrentarse con Saint-Simon y sus partidarios, quienes asociaban la noción del progreso con las vastas planificaciones y las organizaciones de gran escala que primaban la producción y la eficiencia facilitada por un uso intensivo del conocimiento tecnológico y científico, pero en la que se trataba a los hombres “como si fuesen máquinas mal hechas” (Cole, 1964).

<sup>42</sup> Esta concepción se traslada al ámbito de la educación. Fourier daba tanta importancia como Owen a la educación de los niños, sólo que en lugar de inculcar aquello que convenía según la idea del interés general, diseña un sistema basado en la expresión libre de los impulsos de los niños (Cole, 1964; Pro, 2015). Propone un sistema “mutualista” en que en el seno de la vida social de la Falange niños mayores se encargan de la educación de los menores, dejando espacio a la motivación y al deseo libre de desarrollo de los propios niños y niñas: “Se trata de educar, no sólo de obtener una mayor eficacia en la instrucción, y de educar dejando libre el juego de las pasiones del niño para que relacionándose con los que son mayores que él entre en juego el espíritu de grupo y la emulación. No está reglamentado, ni reducido a un lugar –la escuela– ni tiene un horario rígido, sino que el niño participa en la vida de la Falange y proyecta sus deseos y pasiones en ella, de forma que recibe atractivos estímulos que le llevan a progresar. No se trata de adquirir unos conocimientos organizados por los adultos adoptando pura y simplemente la sumisa actitud de alumno frente a otro niño que imita al maestro y reproducir así el esquema de autoridad-obediencia. Los conocimientos en el Falansterio siempre son un colofón de una actividad material y son pedidos por el niño en su deseo de mejorar su trabajo real y productivo. Siempre tiene primacía la adquisición de destrezas y el desarrollo físico y espiritual” (Sevilla, 1986: 210).

servicios comunes a las diferentes necesidades de los miembros: desde alojamiento, comida y todo el servicio doméstico propiamente dicho, hasta otro tipo de servicios colectivos como salones, salas de lectura y de juego, teatros y demás instalaciones sociales (Gide y Rist, 1973; Kaplan y Drimer, 1981). La idea de Fourier era que cada falange tuviera la capacidad de autoabastecerse mediante la complementariedad de la producción y el consumo realizado en común (Kaplan y Drimer, 1981: 209) y así impedir el establecimiento de los padrones individualistas y egoístas que tanto caracterizaban la civilización de su tiempo (Barros, 2016: 231). El falansterio, a su vez, se constituye como una asociación y sólo los asociados pueden participar de la producción y el consumo común. Esta cualidad lleva a Gide y Rist (1973: 274) a comparar los falansterios con los sistemas más modernos de cooperación integral:

“La “Falange” es, pues, lo que nosotros llamamos hoy una sociedad cooperativa de consumo integral, o sea, más completa que las actuales sociedades de consumo, puesto que éstas se limitan a comprar en común las mercancías; pero, a pesar de su nombre, no las consumen en común (...) Pero (...) es al mismo tiempo, sociedad de producción. A este fin, el Falansterio posee, alrededor del palacio que sirve para la vivienda, un campo de unas 400 hectáreas, aproximadamente, con sus edificios de granja y establecimientos industriales, montados y dotados de cuantos elementos son necesarios para proveer a todas las exigencias naturales de sus habitantes”.

Pero el sistema de Fourier presenta una serie de matices que lo distancian de las formulaciones sobre las que se asentarán las modernas concepciones cooperativas. Fourier, al contrario del resto de precursores, no trataba de encarar sólo los problemas de los obreros manuales –de hecho, como indica Lambert (1961: 37), no recibió el impacto de la revolución industrial tal y como lo sufrieron por ejemplo Owen o Saint-Simon– sino que planeaba constituir las sociedades mediante la participación de personas de todas las clases sociales<sup>43</sup> (Mladenatz, 1969: 41). La visión de Fourier al configurar sus falansterios era establecer las bases de un proyecto y de una vida común sobre la cual, las relaciones cotidianas de los asociados permitirían establecer una red completa de solidaridades múltiples (Monzón, 1989: 45) que darían paso a unos saludables vínculos de simpatía e interés recíproco entre los participantes de la sociedad (Kaplan y Drimer, 1981: 209).

En estas comunidades, por lo demás, no es el propósito de Fourier eliminar las desigualdades sociales, como tampoco la propiedad individual ni la herencia. Consideraba que la igualdad completa no se avenía con la naturaleza humana. La vida, la producción y el consumo en común no eran incompatibles con el mantenimiento de diferentes niveles o estándares de vida. Así, preveía en su sistema diferentes niveles de menús o de viviendas de acuerdo con los medios económicos y los gustos de sus miembros (Mladenatz, 1969: 42; Touchard, 1975: 433). Este mismo esquema lo trasladaba al ámbito de la retribución del trabajo en tanto que pensaba que las personas “tienen un deseo natural a ser retribuidos con arreglo a su trabajo, y sería a la vez injusto y estúpido contrariar este deseo (Cole, 1964: 74).

Pero es en este punto, y en concreto en el tratamiento que otorga al capital, donde el sistema de Fourier más se aleja de la concepción cooperativa. En su objetivo de entretejer y engranar los diversos intereses de trabajadores y capitalistas, cada falange aparece constituida bajo la forma de una sociedad por acciones. En un principio, Fourier –quien mantenía una posición

---

<sup>43</sup> En su Tratado de la asociación doméstica agrícola dejó escrito que el falansterio “deberá contar, como cultivadores y manufactureros, al menos con las siete octavas partes de sus miembros; el excedente estará compuesto por capitalistas, sabios y artistas” (Bravo, 1998: 101).

de desconfianza respecto al Estado<sup>44</sup>— planeaba establecer los falansterios mediante la asociación voluntaria de los propietarios de capital y los trabajadores que aportaban su capacidad de trabajo al proyecto común (Cole, 1964: 106). Aspiraba, no obstante, que conforme avanzara el proyecto societario todos los productores llegaran, en mayor o menor escala, a convertirse en accionistas de manera que todo asociado llegara a ser propietario con su capital y trabajador asociado a la empresa común (Cervio, 2010; Kaplan y Drimer, 1981). Pero en su plan Fourier defiende un desigual reparto de los resultados económicos según la cualidad del trabajo o de la contribución de cada cual, al beneficio común, asegurando haber dado con la fórmula que permitiría un equitativo reparto de los beneficios (Garau, 2015: 70). En su sistema, el trabajo ordinario sería retribuido con cinco doceavas partes de los resultados, al capital le correspondían cuatro doceavas y al talento (lo que se correspondía con las labores de gerencia o dirección) tres doceavas partes<sup>45</sup>.

Fourier, al proponer convertir a los trabajadores en “propietarios cointerésados” da un paso importante en la transformación del trabajo asalariado en trabajo asociado. Incorpora además el principio democrático del sufragio universal para la elección de la dirección de la falange con lo cual abre las posibilidades de participación de los trabajadores a nuevas dimensiones:

“No solamente en razón de su trabajo participará el obrero en los beneficios, sino que será también en razón de su capital, puesto que será accionista, y acaso también en razón de su talento, desde el momento que será elegible como socio” (Gide y Rist, 1973: 276).

Pero, al contrario de Owen que proponía un interés limitado al pago del capital, Fourier admitía el principio de una ganancia variable por parte del capital:

“Remunera al capital, y lo hace de una forma variable, es decir, proporcional al producto de la actividad del falansterio (Lambert, 1961: 37).

Lambert explica esta característica señalando que Fourier propone su plan “no tanto para resolver un problema de reparto y de justicia social, como para resolver un problema de producción”. Y es preciso recordar que la cuestión central que impulsa a Fourier es la formulación de un nuevo sistema social que se adecue a los deseos y pasiones que derivan de la naturaleza humana<sup>46</sup>. Esta inquietud central se traslada al segundo gran pilar de su sistema: el trabajo atrayente. Fourier estaba convencido de que el trabajo podía dejar de constituir una necesidad impuesta y convertirse en una tarea placentera y atrayente si se organizaba de manera adecuada. Hacer de la jornada laboral un tiempo y un espacio de la sensualidad será el propósito de Fourier (Orjuela, 1994). Para ello, proponía una división especializada del trabajo y su desarrollo mediante “series” o grupos funcionales. De este

---

<sup>44</sup> Al contrario de Owen que en un principio admitía el recurso al gobierno y a las autoridades locales de beneficencia como patrocinadores de sus comunidades de cooperación, Fourier prescinde totalmente de la acción del Estado. Rehúye del Estado o de cualquier cuerpo político para organizar su nuevo sistema: propone una estructura federal muy libre, formada por los falansterios federados bajo la figura de un gobernador coordinador (Cole, 1964: 76).

<sup>45</sup> En escritos posteriores, advirtiendo el peligro de una acumulación ilimitada del ingreso del capital propuso que el rédito del capital variase según lo que cada individuo poseyese. De este modo, si un individuo aumentaba el capital invertido, recibiría menos rédito por cada acción adicional, a modo de “un impuesto progresivo sobre ingresos no ganado” (Cole, 1964: 74). Señala, asimismo Cole que “la variedad propuesta a los réditos del capital y el propósito de que todo obrero fuese también dueño de capital hicieron que el sistema de Fourier fuese más igualitario de lo que parece a primera vista” (ibidem).

<sup>46</sup> Lo cual no es óbice para que Fourier defienda las ventajas de la economía societaria respecto al modelo establecido. La asociación permite la elevación de las pequeñas economías hasta las disposiciones de la economía superior y reunir la variedad de conocimientos que exige la perfección de cada rama de cultura y manutención; además, posibilita la disposición de una masa crítica de personas talentosas susceptibles de heredar los conocimientos acumulados por las generaciones anteriores. A estos aspectos añade Fourier la mejora de la productividad derivada de los incentivos del trabajo societario (Bravo, 1998: 95).

modo, los asociados podrían optar según sus preferencias y aptitudes a los diferentes grupos y, a su vez, se posibilitaba la variabilidad y el intercambio de funciones evitando la monotonía de una única tarea desarrollada en largas y tediosas sesiones de trabajo (Cervio, 2010; Kaplan y Drimer, 1981). Fourier especificó una serie de condiciones del trabajo atrayente: “que cada trabajador sea asociado, retribuido por dividendo y no por salario; que cada uno, hombre, mujer o niño, sea retribuido en proporción a las tres facultades, capital, trabajo y talento; que las sesiones industriales sean variadas unas ocho veces por día, ya que el entusiasmo no se puede sostener más de hora y media o dos horas en el ejercicio de una función agrícola o manufacturera; que sean ejercidas en compañía de amigos reunidos espontáneamente, excitados y estimulados por rivalidades muy activas; que los talleres y cultivos presenten al obrero los cebos de la elegancia y de la limpieza; que la división del trabajo sea llevada a un grado supremo con el fin de afectar cada sexo y cada edad a las funciones que les son convenientes; y que en esta distribución cada uno, hombre, mujer o niño, goce plenamente del derecho al trabajo o derecho de intervenir en todo tiempo en tal o cual rama de trabajo que convenga en elegir, siempre que justifique su probidad y aptitud” (Bravo, 1998: 97).

Por otro lado, abogaba por un modo de vida sencillo que simplificara y redujera la complejidad del sistema industrial que empujaba a gastar gran parte de las energías personales “en hacer, fabricar, comercializar cosas que, en lugar de contribuir a su felicidad, le molestaban o cansaban, o alimentaban necesidades imaginarias” (Cole, 1964: 70). Pensaba que sería posible reducir la cantidad de trabajo necesario eliminando el consumo innecesario y haciendo muy duraderos los artículos como las telas y los muebles. Es por ello, y por la vinculación que implica con la naturaleza, que el sistema de Fourier, en contraposición a Owen, prioriza la agricultura sobre la industria (Cervio, 2010; Mladenatz, 1969).

A pesar de escribir cerca de cuatro mil cartas a personas poderosas, ricas o influyentes y anunciar su proyecto en diferentes publicaciones, Fourier no consiguió ningún apoyo para el desarrollo de sus ideas (Barros, 2016). Fueron los discípulos que empezaron a unírsele en la década de 1820 quienes se encargaron de propagar sus ideas y desarrollaron diversas experiencias tras la muerte de Fourier. Se cifran en más de cuarenta las experiencias de inspiración fourierista que, aunque con poco éxito, se establecieron en Estados Unidos, regiones de Sudamérica y diferentes países de Europa (Touchard, 1975: 433). Entre los seguidores destacan nombres como Victor Considerant, principal propagador de su doctrina y quien intentó establecer una experiencia en Texas; en 1848 fue elegido miembro de la Asamblea Nacional y participó en la “Comisión del trabajo” que presidió Louis Blanc. En Gran Bretaña destaca Hugh Doherty quien tradujo las obras de Fourier y fundó el periódico *The Morning Star* para propagar sus ideas. Especial mención merece el nombre de André Godin por la experiencia desarrollada en Guisa, Francia, y que perduró desde su fundación en 1859 hasta 1968. Este industrial de origen obrero fundó un “familisterio” en torno a su fábrica de aparatos de calefacción, donde habitaba un colectivo de 2.000 personas formados por los trabajadores y sus familias, y que contaba con viviendas higiénicas, escuelas, teatro, cafés, biblioteca y donde se impulsaron la creación de cooperativas de vivienda, de consumo y de producción (Garau, 2015). En la misma, se ensayó organizar el trabajo en “series” con la opción de los obreros para agruparse a su voluntad, así como la designación por elección de los jefes de taller y la regulación de los tipos de salarios por el voto de los asociados (Gide y Rist, 1973).

En el Estado Español existieron significativos círculos fourieristas. Fueron las doctrinas socialistas de Fourier, junto con las de Saint-Simon, las primeras en difundirse en torno a la

década de 1830 (López Castellano, 217). Destacan en esta labor de difusión los nombres de Joaquín Abreu, alcalde de Tarifa durante el trienio revolucionario, exiliado en Francia en 1823 donde conoció personalmente a Fourier y participó en uno de los falansterios impulsados por sus seguidores (Olaya, 1983: 61); Fernando Garrido, divulgador de las ideas cooperativistas y que en 1864 publica su obra sobre la historia de las asociaciones obreras en Europa donde se dan a conocer por primera vez al lector español los principios y la historia de la cooperativa de los pioneros de Rochdale (Garau, 2015: 24; véase capítulo 2.3.1.); Sagrario de Veloy promotor de un par de experiencias de falansterios en 1841 y 1842 en Jerez de la Frontera y en Cartagena; y el destacado grupo de mujeres gaditanas, lideradas por Margarita López Morla de Virués, Margarita Pérez de Celis y María Josefa Zapata que tuvieron un especial protagonismo en los ensayos falansterianos y en las publicaciones de inspiración fourierista<sup>47</sup> (Pro, 2015).

### **La contribución de Fourier y los fourieristas a la formación del modelo cooperativo**

El carácter precursor del cooperativismo de Fourier ha sido puesto en duda por varios autores (Lambert, 1961; Monzón, 1989; Touchard, 1975). Su posición respecto al capital, y sobre todo la asunción del principio de la remuneración variable del capital, es sin duda uno de los aspectos que más lo distancia respecto a la doctrina cooperativa<sup>48</sup>. También es cierto que, en comparación con el resto de precursores que estamos analizando, el pensamiento de Fourier resulta más complejo en el sentido de que su planteamiento trasciende el foco del sistema cooperativo. Se le añade además el hecho de que las obras de Fourier recogen ideas y planteamientos que calificados como extravagantes han deslucido la credibilidad de sus planteamientos (Gide y Rist, 1973: 271). Pero aún y todo, si nos ceñimos a los aspectos nucleares de su doctrina, encontramos la opinión de Cole (1964: 75) para quien Fourier

“Fue indudablemente un pensador social serio, que contribuyó con mucho que tiene valor permanente, no sólo a las ideas socialistas y cooperativistas, sino también a la solución de todo problema de trabajo y de los estímulos y relaciones humanas relacionadas con ellos”.

Una vez ubicado en su tiempo histórico, y atendiendo a sus concepciones nucleares estamos de acuerdo con Mladenatz (1969) en que es posible detectar una serie de formulaciones que fijan la contribución de Fourier a la edificación de la doctrina cooperativa.

Ya ha sido comentado el paralelismo del falansterio con los sistemas de cooperación integrales que realizan Gide y Rist. Es un aspecto también puesto en valor por Mladenatz, quien además subraya las conexiones de este tipo de colonias integrales con experiencias posteriores tales como los Kibutz israelíes (Mladenatz, 1969: 48). Los falansterios, al igual que las comunidades de cooperación de Owen, constituyen empresas destinadas a servir a las necesidades de sus miembros (Kaplan y Drimer, 1981: 212). En esta línea, destacan estos

---

<sup>47</sup> Fourier fue entre todos los socialistas quien más reivindicó la plena igualdad de género e hizo suya la causa de la emancipación de la mujer (Cervio, 2010; Menba, 2017; Orjuela, 1990). Fue él quien primero afirmó que el grado de civilización de una sociedad puede estimarse por la condición que la mujer tiene en ella. En el círculo de Cádiz el especial protagonismo de las mujeres imprimió “una huella con matices específicamente femeninos”. De este círculo surgirá en 1857 el primer libro feminista de la historia de España: “La mujer y la sociedad”, firmado por Rosa Marina (Pro, 2015).

<sup>48</sup> No solo respecto a la doctrina cooperativa. También ha sido cuestionado su inclusión entre los precursores del socialismo (consideración que por lo demás Fourier nunca adoptó para sí mismo). La posición crítica que mantenía respecto a la comunidad de bienes de Owen, la defensa de la propiedad privada y la herencia, y la consideración que otorga al capital en su sistema llevan a calificar a Gide y Rist (1973: 271) a Fourier como “el más burgués de todos los socialistas”.

autores la propuesta de “las tiendas comunales” esbozada por Fourier como medida transitoria para la organización de los falansterios, con la finalidad de facilitar a los individuos todo tipo de artículos al precio más bajo posible mediante la eliminación de los beneficios que obtienen los comerciantes, anticipando las funciones que tiempo después asumirán las cooperativas.

Aunque la fórmula de distribución fourierista se distancia de la concepción cooperativa y conserva el principio del beneficio variable del capital, merece una especial consideración su idea de abrir los beneficios a la participación de los trabajadores en relación a “su contribución personal al trabajo colectivo” (Mladenatz, 1969: 47). Por otra parte, la posibilidad de que los trabajadores accedan a la propiedad mediante las compras de acciones abre la vía para la transformación del trabajo asalariado en trabajo asociado adelantando las formulaciones que posteriormente desarrollaran las cooperativas de trabajo asociado. Fourier aporta, además, una concepción diferente de la igualdad social, sobre la cual plantea la necesidad de retribuir a los participantes de la empresa común según la cantidad y la cualidad del trabajo realizado (Kaplan y Drimer, 1981: 212), planteamiento que será recogido con posterioridad por el movimiento cooperativo.

Pensamos, pues, que existen suficientes razones para vincular a Fourier en el proceso de gestación del modelo cooperativo. Pero, entre el conjunto de autores que han estudiado la doctrina cooperativa, Paul Lambert es uno de los que más ha resaltado la contribución de Fourier. Eleva a Fourier, junto con Owen, a la categoría de “padre de la cooperación”. Expone tres principales razones. En la primera pone en valor el hecho de que Fourier es uno de los primeros reformadores que reflexionaron sobre las imperfecciones de la distribución de mercancías y su repercusión en el coste de los artículos de consumo, llegando a anticipar, como ya ha sido señalado, formulaciones cooperativas. En segundo término, Fourier fija con toda claridad el principio de funcionamiento democrático al proponer la elección de los responsables de la dirección por sufragio universal. En tercer lugar, considera a Fourier, mucho más que Owen, “el apóstol de la asociación voluntaria” (Lambert, 1961: 38).

Este último aspecto del planteamiento de Fourier destacado por Lambert merece una consideración. Frente a la concepción de Owen que planteaba la modificación del carácter de las personas mediante la transformación del medio social, el planteamiento de Fourier, aceptando la naturaleza humana, con el reconocimiento de sus deseos y pasiones tal y como ésta ya es, tiene la virtualidad de fijar la centralidad del sujeto en el proceso de emancipación colectiva. Así, si Owen al limitar el rol del capital establece las bases para una nueva concepción de la función social de la empresa, Fourier añade la necesidad de que la empresa común respete los deseos y las motivaciones individuales, incidiendo en la idea de que el propio proceso de contribución al bien común tiene que ser en sí mismo atractivo y deseable. Esto se visualiza, por ejemplo, en la diferente visión que estos dos autores mantienen respecto al trabajo: para que las personas trabajasen bien y felizmente, según Owen, resultaba suficiente inspirarlas de un sentido moral del trabajo fundamentado en el valor que el trabajo tenía para el interés común; para Fourier, en cambio, resultaba capital que el proceso del trabajo en sí mismo fuera también agradable, motivante y enriquecedor para los trabajadores (Cole, 1964)<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup>Lo cual deriva además en una mayor productividad del trabajo: “El crecimiento vendría no solo de las ventajas de la cooperación, sino también de la motivación en el trabajo, ya que al facilitar a cada persona la dedicación para la que se sienta más inclinada

En suma, la perspectiva que introduce Fourier nos lleva a reflexionar sobre el lugar que corresponde a los intereses y motivaciones individuales en los proyectos de transformación colectivos. Ello, a su vez, conecta con la aspiración de equilibrar la dimensión individual y colectiva por la que se caracteriza el modelo cooperativo. Este diferencial se expresará de forma explícita en la distancia del cooperativismo respecto a ideologías comunistas o colectivistas por entender que instrumentalizan a los individuos y anulan la libre iniciativa y la autonomía de los sujetos; en la aspiración por conjugar el desarrollo y el crecimiento personal con el desarrollo del proyecto común; y en el reconocimiento pragmático de los intereses individuales en el emprendimiento de los proyectos colectivos, lo cual permite salvar el impedimento de articular las nuevas empresas sobre la base de personas absolutamente altruistas y desarrollar proyectos realistas fundamentados en las aspiraciones, limitaciones y contradicciones de personas reales y concretas.

Pero, no obstante, la contribución de sus ideas, la relación de Fourier con las realizaciones cooperativas se establece de una manera indirecta. Opera a través de los seguidores de sus ideas y, más en concreto, de los fourieristas “disidentes” o “realizadores”, denominados así porque trataban de realizar algunos aspectos del proyecto de Fourier sin constituirse en falanges y sin construir falansterios (Lambert, 1961: 42). Ya hemos mencionado el nombre de Fernando Garrido para el caso del Estado Español. En Francia destaca el nombre de Michel Derrion. Al igual que el Doctor King en Inglaterra, Derrion ubicaba en el poder de consumo de la clase trabajadora la palanca de su fuerza reformadora. En 1835, funda en Lyon una tienda cooperativa que se llamó *Le commerce veridique et social*, formada además de su fortuna personal y la de alguno de sus amigos, con las suscripciones voluntarias que pudo conseguir. En la misma, una cuarta parte de los beneficios retornaba en proporción a la compra a los consumidores, dos partes eran destinados a la retribución variable del capital, los gerentes y los empleados, y la última parte se destinaba a dotar un fondo social cuyo destino se determinaba democráticamente, y que permitió la rápida expansión de la cooperativa a través de la apertura de siete tiendas. La experiencia no sobrepasó los tres años de existencia al sucumbir en el contexto de crisis que afectó a Lyon en los años 1836 y 1837 (Martínez Charterina, 2016: 31).

#### **2.2.2.4. Philippe Buchez**

La relevancia de Philippe Buchez (1796-1865) en el desarrollo del modelo cooperativo pasa por ser considerado como el verdadero promotor de las cooperativas de producción o de trabajo asociado (Aranzadi, 1976: 164). De hecho, Francia es considerada como la cuna del cooperativismo de producción, y ello se debe en gran parte a la contribución realizada por Buchez primero, y por Louis Blanc posteriormente. La trayectoria vital e intelectual de Buchez fue variada. Fundador de los carbonarios franceses en 1825 fue detenido, juzgado y absuelto por falta de pruebas por conspirar contra el gobierno. Se unirá después a los sant-simonianos colaborando en el periódico *Le Producteur* y publicando diferentes obras con claras influencias de las doctrinas de Saint-Simon (Cole, 1964: 180). A la altura de 1830 y motivado por sus convicciones católicas se distancia de la orientación que estaba asumiendo la escuela saint-

---

por sus capacidades, todas las tareas se harían con gusto, como la práctica de una afición, y se pondría en ellas cuidado y ahínco” (Pro, 2015).

simoniana (Lambert, 1961: 46). Es entonces cuando se decide abiertamente por la asociación obrera como mecanismo de progreso que garantice un nuevo modelo social inspirado en los principios cristianos de igualdad y fraternidad. En 1831 fundó *L'Européen* y bajo su influencia surgirá en 1840 *L'Atelier*, ambos periódicos de gran influencia en los ambientes obreros de París desde los cuales se fomentará la asociación de los productores (Cole, 1964; Monzón, 1989). Buchez asumió por un breve lapso de tiempo la presidencia de la asamblea constituyente elegida tras la revolución de 1848, tras lo cual se retiró a su vida privada.

Si a Buchez le corresponde un lugar destacado entre los precursores del modelo cooperativo es debido al artículo de 1831 escrito en la revista *Journal de Sciences morales et politiques*, donde explicita su ideario asociativo y expone los principios que deben guiar la formación de las cooperativas de producción (Aranzadi, 1976; Mladenatz, 1969). Lambert (1961), en un anexo de su libro, proporciona la versión traducida del artículo original. En el mismo, Buchez comienza identificando la causa de la miseria de las clases obreras con el régimen de libre competencia y su tendencia a la reducción de los salarios:

“La lucha entre los comerciantes de los distintos lugares obliga a los jefes de industrias a reducir continuamente y cada vez más los precios de los productos puestos en venta, ya que es el único medio que tienen para inclinar la competencia a su favor. Este resultado no puede conseguirse más que por dos caminos: uno es la baja de salarios, y el otro el empleo de máquinas. Este último da, en consecuencia, el desplazamiento, cada día, de un determinado número de obreros, cuyos brazos han dejado de ser útiles por la introducción del nuevo invento. Estos obreros para vivir, buscan trabajo a cualquier precio, de tal suerte que dan ocasión a los jefes de industria para bajar los salarios, poniendo, en lugar de sus subordinados que no quieren aceptar una distribución menor, a aquellos obreros que, por hambre, estarían dispuestos a aceptar cualquier cosa” (Buchez, 1961: 327).

Para frenar esta tendencia y permitir una gradual liberación de la clase trabajadora mediante la supresión de la distinción entre patronos y obreros, Buchez propone dos vías paralelas: la organización y la asociación. Lo hace atendiendo a las diferentes condiciones que observa en la organización del trabajo. Así, identifica dos principales colectivos en el seno de la clase obrera. Por un lado, existen los trabajadores “libres” que como acertadamente apunta Garau (2015: 76) básicamente se corresponde con los artesanos y los trabajadores cualificados y que se caracterizan según Buchez por su largo aprendizaje del oficio y que “tienen por principal capital su habilidad y que no necesitan demasiados instrumentos de forma que pueden cambiar fácilmente de lugar” (Buchez, 1961: 328). Por otro lado, identifica a los obreros de las fábricas manufactureras que no poseían un trabajo cualificado y que, por lo tanto, su situación depende de su ligazón con las máquinas aportadas por los empresarios.

Es para los trabajadores del primer grupo que Buchez propone el “sistema de trabajo por asociación”. En el caso del trabajo fabril, dada la imposibilidad de despojar a los propietarios el capital que constituye la fábrica, la imposibilidad de constituir un capital social por parte de la comunidad industrial y, ante todo, la imposibilidad de separar la tarea de producción de la labor del empresario que organiza el trabajo, condición indispensable para Buchez para poder establecer el sistema de asociación, propone la organización de sindicatos o consejos paritarios de delegados obreros y patronales que, presididos por un comisario gubernamental, asumiría la función de fijar una tasa para los salarios. La diferencia radica en que en los oficios del primer grupo el empresario no interviene más que como intermediario capitalista entre el

que encarga el trabajo y el que lo ejecuta. Actúa como poseedor de un local que sirve de taller y como proveedor de materias primas, por los que descuenta una parte del valor neto del trabajo de los obreros, además de apropiarse del beneficio de la venta de los productos en el mercado. De esta forma,

“La presencia de los citados intermediarios entre el obrero que ejecuta y aquel que encarga el trabajo da por consecuencia, de una parte, una disminución de la ganancia del obrero por un descuento considerable que nunca es inferior a un tercio de su participación, y de otra, el hacer pagar al consumidor un valor usurario. Estos empresarios son puros parásitos, cuya intervención sin utilidad, ruinosa para el productor y el comprador, es, sin embargo, tan cara, que rara vez dejan de hacerse con una fortuna grande o pequeña” (Buche, 1961: 329).

Buche plantea la asociación de los productores como el mejor sistema para eliminar la acción de los capitalistas intermediarios y mejorar así la situación de la clase obrera. Buche establece los principios que deben de guiar a estas asociaciones obreras:

1. Los asociados se constituirían en empresarios; a estos efectos, elegirían entre ellos a uno o dos representantes que tendrían la firma social.
2. Cada uno de ellos continuaría cobrando un salario según los usos adoptados en la profesión, es decir, por jornal o tarea, y según la habilidad individual.
3. Una cantidad equivalente a la que los empresarios intermediarios descuentan cada jornada, se reservaría; a fin de año, esa cantidad, que sería el beneficio neto, se repartiría de la siguiente forma: veinte por ciento para formar y aumentar el capital social; el resto se emplearía en socorros o se distribuiría entre los asociados, a prorrata de su trabajo.
4. El capital social, que iría aumentando, por tanto, cada año en una quinta parte de los beneficios, sería inalienable; pertenecería a la asociación, que sería declarada indisoluble, no porque los individuos no pudieran darse de baja en ella, sino porque dicha sociedad se habría hecho perpetua con la admisión continua de nuevos miembros. De esta forma, el capital no pertenecería a nadie y no quedaría sujeto en absoluto a las leyes de la herencia.
5. La asociación no podría hacer trabajar por su cuenta a obreros extraños durante más de un año; pasado este tiempo, estaría obligada a admitir en su seno al número de trabajadores nuevos que se hubieran hecho necesarios por el aumento de sus operaciones.

Buche estaba convencido de la viabilidad de estas asociaciones. El único obstáculo determinante que identifica es la falta de crédito. Calculaba en unos 5.000 francos el capital inicial necesario para adquirir las materias primas, los instrumentos de trabajo, el local de trabajo y para pagar los anticipos salariales mientras se verifica el pago del trabajo realizado. Abogaba por que el Estado constituyera una red de bancos para tal fin y, en su defecto, proponía su creación mediante la implicación de fondos filantrópicos.

Con arreglo a estos principios Buchez fundará dos cooperativas de productores. Una primera de carpinteros, creada en 1832 pero que muy pronto fue liquidada (Mladenatz, 1969: 52); y una segunda de bisutereros, *l'Association chretienne de bijoutiers en dore*, fundada en 1834 y que existió hasta 1873, llegando a operar con ocho sucursales en París<sup>50</sup> (Aranzadi, 1976; Kaplan y Drimer, 1981).

### **La contribución de Buchez a la formación del modelo cooperativo**

Buchez tiende a ser considerado como el precursor de las cooperativas de producción o de trabajo asociado. Su influencia, al respecto, es notable. Fundada diez años antes que la cooperativa de Rochdale, Monzón (1989: 42) le otorga la paternidad de la primera cooperativa de trabajo asociado significativa que existió en Francia. Desde el punto de vista práctico, su influencia también será relevante en el contexto de la Segunda República surgida de la revolución francesa de 1848. Asume la presidencia de la Comisión de Luxemburgo tras la dimisión de Louis Blanc y la disolución de los Talleres sociales. Desde esta posición impulsó la creación de una comisión encargada de repartir tres millones de francos para la constitución de las asociaciones de productores. Estas asociaciones, para recibir la subvención, debían garantizar estatutariamente que reservarían una parte de los beneficios a la generación de un fondo permanente e irrepartible (Garau, 2015: 79).

Pero más que en su vertiente práctica o realizadora, es en la elaboración de los principios donde la contribución de Buchez resulta especialmente relevante. Es entre los estudiosos de las cooperativas de producción y de trabajo asociado donde encontramos afirmaciones más explícitas respecto a la aportación de Buchez. Así, Dionisio Aranzadi (1976: 166) llega a calificar de impresionante la visión de futuro y la clarividencia de los principios de Buchez resaltando su vigencia no sólo para las cooperativas de producción sino para el conjunto del cooperativismo; en la misma línea, Monzón (1989: 44) señala que en los principios de Buchez están delineadas las reglas más importantes no solo de la cooperación de trabajo, sino del movimiento cooperativo, subrayando el hecho de que “los principios de Rochdale, enunciados trece años más tarde, descansarán en planteamientos sustancialmente idénticos a los buchecianos”; y Garau (2015: 78) desde la perspectiva que da el estudio del movimiento cooperativo puesto en marcha en Catalunya desde finales del siglo XIX, destaca que “los principios de Buchez eran sorprendentemente lúcidos a la hora de problematizar la puesta en marcha de las cooperativas autónomas de trabajo y de producción y plantear soluciones, teniendo en cuenta que no se basaba en la experiencia práctica sino en la mera elucubración”.

En efecto, en la formulación de Buchez encontramos ya de una manera nítida los principales rasgos por los que irá tomando cuerpo el modelo cooperativo. La empresa se constituye mediante la asociación del trabajo y no de los capitales, siendo la propiedad de los propios trabajadores-empresarios<sup>51</sup>. A su vez, el trabajo asalariado queda suprimido con la exigencia de asociar en el periodo de un año a los nuevos miembros incorporados por el incremento de

---

<sup>50</sup> Kaplan y Drimer (1981: 216) señalan que en su trayectoria esta cooperativa de bisutereros matizó parte de los principios de Buchez reduciendo al 15% la proporción de los beneficios destinados al fondo colectivo, y adoptar la decisión de no incorporar nuevos miembros a la asociación, hecho que acabó siendo motivo de conflicto y la condenó al ostracismo.

<sup>51</sup> Al respecto Aranzadi (1976: 65) y Lambert (1961: 48) indican que la formulación de Buchez anticipa el principio de la “doble cualidad: socio-usuario” o el “principio de la confusión necesaria entre la calidad de miembro y la calidad de usuario”, por el que los principales usuarios de la cooperativa de producción son los trabajadores mismos (o los socios-consumidores en una cooperativa de consumo) (Aranzadi, 1976; Lambert, 1961).

la producción<sup>52</sup>. Los representantes sociales de la empresa son elegidos democráticamente por todos los trabajadores asociados que, además, participan de los beneficios mediante la fórmula del retorno a prorrata de la cantidad y la cualidad del trabajo aportado.

Pero la contribución genuina y original de Buchez es la que hace referencia a la gestación de un fondo de reserva irrepartible, indisoluble e inalienable destinado a incrementar el capital social de la empresa mediante la acumulación del veinte por ciento de los beneficios. Se constituye así un capital común que pertenece a la sociedad, pero no a los asociados y que se perpetúa a medida que la sociedad se renueva con la admisión de nuevas personas socias. Para Buchez la existencia de este fondo de capital es de vital importancia. Supone el auténtico diferencial de este modelo de empresa y es la garantía de que las asociaciones de productores así constituidas se muestran fieles al interés general de las clases trabajadoras. Así lo expresa el mismo Buchez (1961: 329):

“La fundación y el aumento del capital social, inalienable e indisoluble, es quizá lo más importante de la asociación; es el hecho por el cual este género de sociedades crea un mejor porvenir para las clases obreras. Si se organizara de una forma diferente, la asociación llegaría a ser igual a cualquier otra compañía de comercio; útil únicamente a los fundadores y perjudicial a todos los que no hubieran formado parte de ella desde el principio; acabaría por ser, en manos de los primeros, un medio de explotación”.

Mediante este mecanismo Lambert (1961: 48) interpreta que Buchez pretende conjurar un doble riesgo que enfrentan las asociaciones de productores: en primer lugar, la de fracasar, pero también la de sucumbir al éxito, ya que “si se enriquece puede suscitar el ánimo de lucro entre los mismos que la constituyeron”. La generación de un capital social irrepartible, junto con la exigencia de asociar a los asalariados en el transcurso de un año, y la idea de mantener abierta la puerta a nuevas incorporaciones de manera que la sociedad trascienda a los propios fundadores, configuran los resortes de un sistema que garantizan, por encima del ánimo de lucro, la vocación transformadora de las asociaciones de productores.

El rastro que Buchez dejará en el desarrollo posterior del movimiento cooperativo es notable. Su influencia será decisiva en el desarrollo de las cooperativas de producción o de trabajo asociado en Francia y en el resto de Europa (Kaplan y Drimer, 1981; Watkins, 1977). Bajo la inspiración directa de la doctrina de Buchez surgirá en Gran Bretaña el movimiento de los socialistas cristianos que en la década de 1850 impulsaron la creación de algunas asociaciones de productores y promovieron la apertura de almacenes cooperativos para la venta directa de los productos de las asociaciones obreras. Este grupo influyó de manera importante en la aprobación de la ley de 1852 dotando de una base legal a las actividades de las sociedades cooperativas y las sociedades obreras de ayuda mutua (Cole, 1964). Por último, la idea de generar los fondos de reserva irrepartibles será retomada por Louis Blanc en Francia, por Raiffesen en Alemania, y por la propia cooperativa de consumo de Rochdale en Gran Bretaña, dando nuevos desarrollos a este mecanismo como medio de reunir fondos indisolubles que permiten –más allá de una cooperativa concreta, cuya existencia puede ser pasajera– formar capitales cada vez más importantes en beneficio de las clases trabajadoras (Mladenatz, 1969: 51).

---

<sup>52</sup> En la exigencia de la sociedad por incorporar y admitir en su seno a todos los trabajadores que tenga necesidad queda reflejado el principio de puertas abiertas (Aranzadi, 1976: 65).

### 2.2.2.5. Louis Blanc

Terminamos el análisis de los precursores del cooperativismo haciendo referencia a la contribución de Louis Blanc (1812-1882). Al contrario que Buchez o Fourier, Blanc destaca por el impulso político y práctico que imprimió a las asociaciones obreras de producción en Francia desde su rol de líder político y responsable en el gobierno de la Segunda República surgida de la revolución de 1848. Abogado y periodista, destacó como un agitador político con gran ascendiente sobre las masas obreras. Introdujo el desarrollo de las asociaciones obreras de producción en su programa de acción, con lo que contribuyó de manera efectiva a popularizar el cooperativismo de trabajo asociado o de producción antes de su destierro a Inglaterra tras la derrota de la revolución de 1848 (Cole, 1964; Mladenatz, 1969). Sus diversas publicaciones beben de la tradición socialista francesa de la primera mitad del siglo XIX añadiendo muy poco de pensamiento nuevo (Kaplan y Drimer, 1981), pero realizando y exponiendo una síntesis coherente de diferentes doctrinas de las corrientes republicano-jacobinas y de las tendencias cooperativistas que aparecieron entre los trabajadores lioneses y parisinos en esa época (González Amuchástegui, 1993: 46). No obstante, su primera y principal obra escrita en 1839, *Organisation du travail*, tuvo una importante influencia en los medios obreros siendo muy discutida y reeditada un gran número de veces (Bunge, 2013) hasta convertirse en “el grito de guerra para la mayoría de los obreros de París” (Cole, 1964: 171).

Es en esta obra y otra publicada en 1848, *Socialisme: droit au travail*, donde presenta las principales formulaciones de su ideario. En un intento por sintetizar este ideario González Amuchástegui (1993: 58) señala que la concepción socialista de Blanc supone:

“el intento de poner fin al régimen salarial y la explotación que padecían los trabajadores, a través de un sistema de cooperativas financiadas por el Estado, por un Estado democrático y respetuoso de los derechos y libertades individuales que, por el mero hecho de ser democrático, se compromete con la reforma social y se convierte en el motor del cambio social”.

El ideario de Louis Blanc destaca por una serie de nociones. Parte de una oposición crítica respecto a la concepción liberal individualista de la libertad y el ideario de la libre competencia. Siguiendo el análisis biográfico realizado por González Amuchástegui (1989 y 1993) observamos la crítica de Blanc de las posiciones liberales arguyendo que el triunfo del principio individualista no ha conducido a que los seres humanos sean ni más libres, ni más iguales, ni que sus relaciones sean más fraternas. Contrapone una concepción radicalmente nueva de la libertad sustentada en la defensa de la libertad “real” frente a la libertad “formal” entendiendo que la libertad consiste no sólo en el derecho proclamado, sino en el poder dado a las personas para ejercer y desarrollar sus facultades. De este modo, pone en relación la libertad y la propiedad de determinados medios de carácter económico y social que permitan al individuo ser autosuficiente y desarrollar sus facultades. En la concepción de Blanc:

“La libertad no es entendida como ausencia de obstáculos normativos, sino que es la autodeterminación de la persona tanto en el mundo espiritual como en el material y

supone, por tanto, para la persona individual el dominio sobre la esfera del bien espiritual, así como del bien material” (González Amuchástegui, 1989: 287).

La crítica de las posiciones liberales de Blanc se intensifica en referencia a la libre competencia. Son varias las razones que lo empujan a ello. En primer lugar, niega la relación que establece el liberalismo entre la libertad y la libre competencia. La libre competencia no es más que la libertad del estado de naturaleza, una libertad basada en la desigualdad, que convierte el trabajo en una mercancía sacada a subasta y que, por lo tanto, hace del débil y del pobre presas fáciles de los ricos y les niega de los medios materiales para desarrollar sus facultades y así ser libres. En segundo lugar, la libre competencia deriva en una visión atomística de la sociedad, antítesis de una sociedad fraternal, en la que los individuos son abandonados a sus propias fuerzas y en la que impera la lucha de todos contra todos, no sólo entre empresarios y trabajadores, sino entre empresarios entre sí, y también entre trabajadores. Por último, la libre competencia implica una absoluta falta de racionalidad de la economía al tender al desequilibrio entre el aumento de la producción fruto del ávido interés de los empresarios por obtener beneficios y la reducción de los salarios y la capacidad adquisitiva que provoca la lucha entre los trabajadores para conseguir trabajo. Lo cual, a su vez, se encuentra en el origen de las aventuras coloniales de los Estados. En suma, la libre competencia según Blanc, conllevaba para las clases trabajadoras miseria física y moral, para la burguesía una competencia que les obligaba a la victoria total o la desaparición del mercado, y para las naciones la guerra externa e interna (Fernández Riquelme, 2009: 404).

Blanc se propone sustituir el principio individualista por el de fraternidad que mimetiza con la noción de la asociación. De este modo, la asociación es la vía para que el conjunto de las personas se reconozcan como hermanos y no enemigos, como colaboradores y no competidores, de manera que promulga la asociación y la unión de esfuerzos en aras de lograr la satisfacción del interés general, desde el íntimo convencimiento de la compatibilidad de los intereses particulares y el interés general. Así Blanc describe la asociación como:

“El principio en virtud del cual los hombres, en lugar de aislarse y disputarse la vida y la fortuna como si fuera una presa, en definitiva, de destrozarse, reúnen sus voluntades y trabajan juntos en una obra común, de la que cada uno se beneficia según sus necesidades, después de haber contribuido según sus facultades” (González Amuchástegui, 1989: 296).

A su vez, junto con el principio de asociación, y siguiendo la vía abierta por Fourier y su discípulo Victor Considerant, Blanc adopta, dotando consistencia teórica y revelándose como su publicista más influyente, la fórmula del “derecho al trabajo”. Bajo esta concepción Blanc plantea la responsabilidad del Estado para asegurar a todos los ciudadanos capaces un empleo en condiciones razonables de retribución (Cole, 1964: 173).

Es en este contexto donde expone su propuesta de construcción de un estado socialista mediante la creación y el desarrollo de los “talleres sociales”, fórmula que como veremos presenta importantes conexiones con el modelo de las cooperativas de trabajo asociado.

Los talleres sociales en el plan de Blanc se conciben como las células básicas de un nuevo sistema económico. En la práctica el taller social es una asociación obrera de producción que agrupa a obreros de un mismo oficio y que se sustenta sobre bases democráticas y se orienta hacia la gran industria (Gide y Rist, 1973; Kaplan y Drimer, 1981). Blanc prevé el impulso inicial del Estado para la gestación de los talleres sociales. Es el Estado quien provee los

capitales mediante préstamos reembolsables para iniciar la actividad y quien se encarga de designar a un director que dirija la actividad de la empresa en sus fases iniciales (Bravo, 1998: 148). Pero la idea de Blanc era que la intervención del Estado cesara tan pronto los obreros asociados estuvieran capacitados para asumir la responsabilidad del funcionamiento de la empresa. Entonces, la dirección sería asumida por un comité compuesto por diversos asociados elegidos en el seno de la asociación con arreglo a los procedimientos democráticos establecidos (Mladenatz, 1969: 55). El capital que fuese suscrito para la constitución de los talleres sería retribuido mediante un interés fijo, sin derecho de participación en la distribución de los beneficios y con tendencia a desaparecer con el transcurso del tiempo (Gide y Rist, 1973: 287). Los beneficios de la empresa serían distribuidos según el siguiente criterio: 1. Una parte para reembolsar al Estado sus préstamos del capital inicial de la asociación. 2. Una parte distribuida a los miembros como complemento equitativo de sus salarios percibidos. 3. Una tercera parte del beneficio formará un fondo de socorro para la vejez, los accidentes, enfermedades y así como para aliviar las crisis que golpearan a otras industrias. 4. El resto se destinará a un fondo inalienable que servirá para proveer herramientas a los nuevos socios, perpetuar el trabajo de todos y extender el sistema, pues será un capital que no pertenecerá a persona alguna en particular, pero sí a todos colectivamente (Mladenatz, 1969; Mateo, 2003). En cuanto a los criterios retributivos, Blanc proponía un sistema inicial en el cual la diferencia de los salarios se graduará de acuerdo con la jerarquía de funciones (Lambert, 1961: 52), pero esperaba que según se elevase la moral de los hombres y la producción garantizase unas condiciones sociales de abundancia, el sistema evolucionase hacia unas condiciones de igualdad completa en el cual primase el principio según el cual “cada uno produce según su capacidad, cada uno consume según sus necesidades” (Cole, 1964; Madlenatz, 1969; Mateo, 2003).

En el plan de Louis Blanc los talleres sociales no eran instituciones aisladas, sino que formaban parte de todo un programa asociacionista que comprendía al conjunto de la economía y la sociedad. La idea de Blanc era la de crear lo más pronto posible un taller social en cada una de las principales ramas de la producción. Pero era un programa que no se agotaba en la industria, sino que preveía la creación de “almacenes del Estado” para las mercaderías de consumo, la constitución de asociaciones y talleres agrícolas explotadas con arreglo a las técnicas más avanzadas e incluso una reforma del crédito a través de la constitución de un banco estatal encargado del apoyo financiero de las asociaciones (Madlenatz, 1969). Paralelamente, los talleres sociales impulsarían la reforma moral de los trabajadores y una renovación pedagógica mediante la extensión de la educación obligatoria y gratuita (Fernández Riquelme, 2009: 404). En la visión de Blanc, la superior eficiencia del modo de organización de los talleres en los que el conjunto de los trabajadores “están interesados en producir pronto y bien” (Gide y Rist, 1973: 287) y la capacidad de atraer por sus mejores condiciones a los mejores trabajadores de cada industria (Cole, 1964; Madlenatz, 1969), llevaría a la sustitución paulatina de las empresas privadas por las asociaciones obreras producción, transformando el régimen de la competencia por un nuevo orden asociacionista y fraternal. Como lo explican Gide y Rist (1973: 288):

“En cada sitio particular las empresas privadas se encontrarán amenazadas por este taller social; capitalistas y obreros pedirán espontáneamente su absorción en él para beneficiarse con sus ventajas, y entonces ya no quedará más que fundir en una sola asociación todos los talleres sociales que pertenezcan a una misma industria. Cada gran industria acabará, de este modo, por agruparse en torno a un taller central, del

cual dependerían todos los demás en calidad de talleres suplementarios. Para coronar el edificio bastará consagrar la solidaridad de las diversas industrias, quienes, en lugar de combatirse, se prestarán apoyo mutuo, se sostendrán durante las épocas de crisis”.

De esta forma, el plan de transformación social de Blanc avanza a través de la sustitución de las empresas privadas por las asociaciones obreras, la agrupación de los talleres de cada sector industrial y la reorganización de las diferentes ramas de la industria y de la agricultura a través de la coordinación de un consejo central nacional con la misión de dirigir la actividad de las diferentes ramas con el objetivo del bien común (Madlenatz, 1969: 59).

Louis Blanc trató de poner en práctica sus ideas desde su representación en el gobierno a pesar de su débil posición ante una mayoría de fervientes defensores del *laissez-faire*. Asumió la presidencia de la Comisión de Luxemburgo con el encargo de preparar proyectos de reforma respecto a la cuestión social que habían de someterse después a la Asamblea Nacional<sup>53</sup>. En las sesiones de la comisión tuvieron representación por primera vez en la historia los representantes de las corporaciones de trabajadores que participaron junto a los representantes de la aristocracia, la burguesía empresarial y algunos profesores de la universidad. Entre otros logros, acordó la reducción de jornada laboral y la prohibición general de las subcontratas de trabajo, pero no conseguirá materializar su gran idea “de generalizar los talleres sociales” (Fernández Riquelme, 2009: 404). Es entonces cuando Blanc, en contacto con Buchez, trata que los obreros desarrollen los talleres sociales con sus propios medios facilitado por la licitación de contratos gubernamentales que consiguió obtener para las asociaciones obreras de producción (Cole, 1964). Desde este impulso surgirán una serie de asociaciones de producción las primeras de las cuales fue una asociación de sastres para fabricar los uniformes de la Guardia Nacional que llegó a reunir a unos dos mil trabajadores, y a los que siguieron la creación de otras de talabarteros y de hiladores que trabajaron también para la Comuna de París (Madlenatz, 1969; Mateo, 2003). La Asamblea Nacional interesada por estos primeros experimentos aprobará la creación de un fondo de tres millones de francos para el impulso de nuevas asociaciones. La experiencia inspirada por Blanc dejará así el rastro de un centenar de asociaciones de producción y algunas cooperativas de consumo (Gide y Rist, 1973: 337).

Este movimiento, no obstante, fue de corta duración. El propio Blanc dimitirá y poco después se exiliará a Inglaterra en el contexto de las revueltas obreras de mayo de 1848. Los adversarios de Blanc en el gobierno actuaron con la constitución de los “talleres nacionales” (Díaz, 2005; Monzón, 1989). A pesar de la similitud del nombre de la propuesta más popular de Blanc, estos talleres no eran más que organizaciones estatales, concebidas con funciones asistenciales y organizadas bajo inspiración militar, en las cuales se agrupaban obreros sin trabajo de todas las categorías. La analogía con los talleres sociales provocó la pérdida de popularidad de los planteamientos de Blanc (Madlenatz, 1969). El golpe de Estado posterior disolverá definitivamente las asociaciones obreras de producción que se constituyeron bajo la influencia de Blanc (Gide y Rist, 1973: 337).

---

<sup>53</sup> Louis Blanc fue aupado por los revolucionarios parisinos defensores de la República democrática y social al Gobierno Provisional que surgió de la Revolución de 1848 convirtiéndose en el primer socialista miembro de un gobierno francés. Su posición en el gobierno, no obstante, era confusa. Trató de aprovechar la presión popular para que el Gobierno adoptará medidas de carácter social, tal como el derecho al trabajo, y la constitución de un Ministerio de Trabajo. Este ministerio no llegará a constituirse con lo que Blanc se vio privado de cartera ministerial y, en consecuencia, de poder efectivo en el seno del gobierno. En contrapartida, el gobierno propuso a Blanc la presidencia de la Comisión de Luxemburgo que éste aceptó pensando poder extender e implementar desde este marco su programa asociacionista (González Amuchastegui, 1993).

## La contribución de Louis Blanc a la formación del modelo cooperativo

Podemos interpretar junto con Mladenatz (1969) que, desde su faceta de político y hombre de acción con gran ascendiente sobre las masas obreras, Louis Blanc contribuyó a socializar la noción de la asociación en general, y la opción de las asociaciones obreras de producción en particular, entre los medios obreros. En el contexto francés, además, al contrario que el fourierismo o las experiencias concretas de Buchez, destaca la acción práctica que imprimió Blanc al desarrollo del movimiento cooperativo. Es precisamente este sentido práctico de la propuesta de Blanc que subrayan Gide y Rist (1973: 286):

“Por este carácter de reforma sencilla y precisa es por lo que el plan de Louis Blanc ha atraído la atención. Después de tantos sueños grandiosos, pero irrealizables, llegaba por fin un proyecto asequible a todos los espíritus y de una fácil aplicación. Esta necesidad de pasar desde el mundo de lo ideal al mundo de las realidades, de descubrir, por fin, una fórmula práctica para escapar, cueste lo cueste, al “laisser-faire” (...) Gracias a ello se explica una buena parte de su éxito”.

Nos parece justo, por tanto, incorporar el nombre de Blanc al grupo de los precursores de las cooperativas de producción o de trabajo asociado. Es desde el tándem Buchez-Blanc como la fórmula de las cooperativas de trabajo asociado van perfilando las características que adoptaran en sus desarrollos posteriores. Tal y como lo explicita Mateo (2003: 61) Blanc – aunque también sirve para Buchez–, “aunque emplea el término de asociación obrera pues el término de cooperativa aún no había cuajado en Francia, la realidad es que son auténticas cooperativas, racionalmente establecidas según los mismos principios que las de Rochdale”. La libre asociación, el funcionamiento democrático, el interés limitado al capital, la retribución en función de la cantidad y la cualidad del trabajo realizado o la constitución de un fondo de reserva inalienable e irrepartible, son rasgos perfectamente identificables en estas prácticas asociativas. Al respecto, y teniendo en cuenta que las asociaciones obreras de producción inspiradas por Blanc son coetáneas a la cooperativa de Rochdale, es lógica la disconformidad que expresa Mateo por el escaso reconocimiento que estos inicios del cooperativismo francés de trabajo asociado entre los primeros teóricos de la doctrina cooperativa<sup>54</sup>.

Pensamos, no obstante, que Blanc presenta una serie de matices en su planteamiento respecto al resto de asociacionistas, que le otorgan un lugar destacado en el desarrollo de la doctrina cooperativa. La apuesta que realiza por el cooperativismo de trabajo asociado y su plan para su desenvolvimiento en el ámbito de la gran industria destacan en relación a las propuestas del resto de los precursores. Pero el aspecto más singular es el rol que otorga al Estado en el proceso de transformación de la sociedad. Blanc acepta la función reguladora y promotora del Estado, bien interviniendo en las primeras fases de la gestación de los talleres sociales, o bien asumiendo la administración directa de las empresas del ámbito de los ferrocarriles, minería, banca o seguros. Ésta es la razón por la cual Blanc defiende que la clase trabajadora debe procurar apoderarse del poder político y por la cual ha sido

---

<sup>54</sup> Mateo achaca la minusvaloración a la fuerza que asumirá el mito de la cooperativa de consumo como eje del cooperativismo y la supremacía del consumidor sobre la del trabajador a raíz de la influencia de la Escuela de Nimes de Charles Gide en los primeros desarrollos de la doctrina cooperativa. En nuestro caso, en tanto que antecesores directos de las cooperativas de trabajo asociado, hemos dudado en ubicar a Buchez y Blanc en el grupo de los realizadores en lugar de los precursores. El escaso bagaje práctico en el caso de Buchez, y la falta de continuidad del movimiento iniciado por Blanc han sido los criterios que nos han llevado a fijar nuestra posición.

considerado como uno de los primeros representantes del socialismo de Estado (Gide y Rist, 1973; González Amuchastegui, 1989; Mladenatz, 1969). Pero es una afirmación que precisa de matizaciones. Cole (1964) aprecia una influencia saint-simoniana en la posición de Blanc de atribuir al Estado una posición preeminente en la planificación económica y en el desarrollo de los servicios sociales. Pero, a su vez, los acusa de querer, en nombre del socialismo, que el Estado se adueñe de la industria y sea dirigida por medio de una jerarquía de administradores seleccionados desde arriba. En este sentido, si bien crítica el rol que otorga al capital en la formación de los falansterios, Louis Blanc no se aleja de las concepciones asociacionistas y de la defensa de las virtudes de la vida en comunidad que defiende Fourier. Se opone a que el Estado dirija la industria, pero defiende la intervención del Estado para ayudar a “establecer organismos autónomos” dirigidos por los propios obreros. Siguiendo a Fernández Riquelme (2009) podemos señalar que “Blanc ni renuncia al Estado, ni se inclina por el socialismo de Estado”. Propone un “Estado de asociaciones” en las que las cooperativas de producción serían la base del orden social y el Estado quedaba como “mera asociación con funciones de política exterior o coordinación interna de las Asociaciones”<sup>55</sup>. Sintoniza en este sentido con Lambert (1961: 53) para quien en el planteamiento de Blanc, el Estado se limita al rol de coordinador de las actividades económicas lo que debe permitir una amplia autonomía de las empresas. Pero lo que nos interesa subrayar es que, con su posición respecto al rol del Estado, Blanc introduce en el debate cooperativo la pertinencia del impulso inicial estatal en la promoción cooperativa, “sin desmedro de su organización autónoma y democrática” (Kaplan y Drimer, 1981: 219). Tema que será fuente de discusión en la doctrina cooperativa (Davidovic, 1976).

### 2.2.3. Conclusiones del capítulo

Ni padres fundadores ni convulsión espontánea. De esta manera, y coincidiendo con la opinión de Mladenatz (1969: 26), podríamos concluir el análisis de este apartado. El cooperativismo no surge como el producto ideado por alguna mente preclara. Responde más bien a un proceso gradual de tentativas en el que se van condensando las prácticas de las primeras experiencias asociativas obreras de los siglos XVIII y XIX, y las formulaciones teóricas y prácticas realizadas por diferentes representantes del socialismo asociacionista.

Las primeras experiencias asociativas obreras que surgen en respuesta al desclasamiento y la pauperización de artesanos y trabajadores cualificados con el desarrollo del capitalismo industrial, son portadoras de un marco alternativo de aspiraciones que reflejan una concepción moral o ética de la economía no subordinada a la lógica del capital. La libre asociación; la solidaridad, la reciprocidad y la ayuda mutua; el valor del esfuerzo propio; la vocación democrática; el espíritu de igualdad; la aspiración de subordinar el capital a las necesidades humanas, el deseo de encontrar fórmulas colectivas que permitan una mayor autonomía y

---

<sup>55</sup> Tal es también la opinión de González Amuchastegui (1993: 65) para quien “Blanc en este tema se sitúa en un término medio entre el anarquismo proudhoniano y el saint-simonismo. Frente a Proudhon reivindica el papel del Estado; éste, en virtud del sufragio universal, no debe ser entendido como algo ajeno a la propia sociedad, sino que es esta misma en acción; y su intervención es necesaria para proteger y ayudar a los sectores más necesitados. El saint-simonismo lo criticará por la excesiva importancia que otorga al Estado y por su defensa de un Estado-empresario, idea que Blanc entiende sustancialmente diferente de su propuesta que, como ya hemos apuntado, limita el papel del Estado a proporcionar recursos a las asociaciones de trabajadores”.

control sobre el trabajo y sobre los medios propios de vida, como lo analizábamos en el primer apartado, configuran el cuerpo de aspiraciones y valores del asociacionismo de las clases trabajadoras. Es desde este marco de aspiraciones y valores como los trabajadores de las asociaciones se acercan a las doctrinas de los socialistas y, a su vez, las resignifican en la apropiación que mediante la discusión y la puesta en práctica realizan de tales ideas.

Ello, no obstante, no resta importancia a la contribución de los diferentes reformadores que se engloban en la corriente de los socialistas asociacionistas a la formación del modelo cooperativo. Su aportación, tanto en el sentido práctico como en la elaboración de las bases ideológicas y la definición de los principios sobre el que se desarrollará el modelo cooperativo justifica su denominación como precursores del modelo.

Desde el punto de vista práctico del desarrollo del modelo cooperativo la influencia de los socialistas asociacionistas es clara según el análisis que venimos realizando. De hecho, es con estos autores, y con Owen en concreto, como el concepto de cooperación –si bien con un sentido aun diferente a su concepción más moderna– empieza a socializarse. Bajo la influencia de los socialistas asociacionistas la idea de la cooperación se relaciona por primera vez con la posibilidad de un cambio completo del orden social y económico existente, lo cual abre la puerta para que el incipiente movimiento obrero asuma la organización cooperativa como parte sustancial de su propia práctica de emancipación. Desde este impulso se fomentarán tanto en Gran Bretaña como en Francia la creación de una multitud de cooperativas de consumo y de producción, popularizando a su vez la opción cooperativa entre las clases trabajadoras. Es en esta época, y también bajo la influencia de los asociacionistas, que se realizan diferentes congresos cooperativos en Gran Bretaña, reconociendo un estatus propio a la alianza del conjunto de las cooperativas. De esta manera, las experiencias cooperativas se desarrollan compartiendo un ideal común y es seguramente en esta fase donde empieza a tomar cuerpo el concepto de “movimiento cooperativo”.

Estas experiencias embrionarias van a constituir los primeros ensayos a pequeña escala de la práctica de las reglas y los Principios Cooperativos. Si bien no de modo sistemático y a modo de tentativas dispersas, estas asociaciones cooperativas empiezan a practicar mediante la eliminación de los intermediarios y la relación directa de productores y consumidores, el pago de un interés fijo y limitado al capital, el retorno a prorrata de las compras o en relación a la cantidad del trabajo realizado, se abre la puerta a la transformación del trabajo asalariado en trabajo asociado, se retribuye a los participantes de la empresa común según la cantidad y la cualidad del trabajo realizado, se constituyen fondos de reserva inalienables e irrepartibles, se traza el esquema del principio de la devolución desinteresada del activo neto en caso de disolución de una cooperativa, se eligen democráticamente a los representantes sociales o los directores de la empresa, y se practica el principio de neutralidad.

Por otro lado, de los factores que explican el fracaso de la mayoría de estas experiencias cooperativas se podrán extraer importantes aprendizajes para asentar los futuros desarrollos cooperativos. La mayoría de estos proyectos se asentaban sobre la base de unos estrictos criterios de participación que limitaban el número de asociados y que en consecuencia no permitían la garantía de un poder de compra suficiente por parte de la asociación. Además, los intereses de los socios quedaban desdibujados en favor de la causa mayor: el capital tendía a no ser recompensado, se vendía a precios de mercado, los excedentes no eran distribuidos entre los socios-usuarios por ser destinados a la formación de los capitales colectivos, con lo que la actividad no proporcionaba ventajas concretas a los asociados. En

otros casos las dificultades de la vida en común y la inexperiencia o la falta de aptitudes en la conducción de la empresa colectiva resultaron decisivas en el fracaso de tales experiencias, demostrando que la devoción a una causa no resulta suficiente para suplir las capacidades práctico-organizativas que se precisan para el desarrollo de los proyectos colectivos.

Todas estas experiencias constituirán la materia prima sobre la que los Pioneros de Rochdale extraerán conclusiones claves que, plasmadas en sus estatutos, establecerán las reglas que resultarán determinantes para asentar sobre unas bases económicas sólidas la viabilidad de su modelo cooperativo.

Pero la contribución de los socialistas asociacionistas no se agota en la vertiente práctica. Muchos de los principios que forman el cuerpo doctrinario de las cooperativas las encontramos formuladas ya en las propuestas de estos autores. Con los principios de Buchez, elaborados diez años antes de la constitución de la sociedad de Rochdale, encontramos delineadas el sistema de reglas fundamentales no solo de las cooperativas de trabajo asociado sino incluso del conjunto del movimiento cooperativo. Son, por tanto, estos pensadores y reformadores quienes aportan las bases ideológicas que dotarán de consistencia al movimiento cooperativo. Es esta también la opinión de Lambert (1961: 53) para quien los rasgos fundamentales de la doctrina cooperativa quedan constituidos antes de crearse la sociedad de los Equitables Pionniers de Rochdale, existiendo en sus rasgos esenciales una identidad profunda entre la doctrina cooperativa y el socialismo de los asociacionistas. En la misma línea, Madlenatz (1969: 61) subraya la contribución de los asociacionistas en la formación de una concepción cooperativa y en la precisión de los Principios Cooperativos, identificando entre los postulados comunes de estos autores los rasgos necesarios para dar al movimiento cooperativo “el carácter de un sistema económico y de una acción social unitaria”. Reelaborando el análisis de estos autores los rasgos esenciales que el modelo cooperativo hereda de las formulaciones de los socialistas asociacionistas se pueden resumir en estos cuatro puntos:

1. **La idea de la asociación en sí misma.** Frente a los principios de la competencia y el individualismo del liberalismo, la asociación de personas iguales en derechos y obligaciones constituye la base de un nuevo orden fundamentado en la cooperación y no la competencia por los medios de vida. La cooperativa se representa, así como una empresa colectiva que aunando fuerzas dispersas y asociando intereses comunes avanza en la persecución de un objetivo común.
2. **La libre asociación o la naturaleza voluntaria de la cooperación.** Las cooperativas se constituyen por propia iniciativa de los interesados mediante decisiones voluntarias de adhesión. Esto, a su vez, se relaciona con el principio del *self help* o autoayuda, según la cual la cooperación, como expresión del proceso de emancipación de las clases trabajadoras debe ser obra y responsabilidad de los propios trabajadores. Sin aceptar tutelas por parte del Estado ni por parte de filántropos ricos.
3. **La empresa funcionando por medio de la democracia.** Aun no siendo compartida con la misma intensidad por el conjunto de los socialistas asociacionistas, la democracia, entendida sobre todo con la elección de los representantes sociales o los directores de la empresa, se formula como un rasgo básico del modelo cooperativo. Además de fijar la primacía de las personas sobre el capital, responde a una aspiración férreamente defendida por las clases trabajadoras de la época.

4. **La empresa aspirando al servicio y no al lucro.** La eliminación del beneficio industrial y comercial es la fuerza motriz de este rasgo de las cooperativas. La retribución fija y limitada y el retorno a prorrata de las compras o del trabajo aportado se definen como los mecanismos que garanticen la vocación de servicio a los asociados. La generación de un capital social irrepartible, indisoluble e inalienable mediante la acumulación de una parte de los beneficios, junto con el principio de puertas abiertas a nuevas incorporaciones y la exigencia de asociarlos en el término de un año, son los mecanismos que garantizan el servicio al interés general y la vocación transformadora de la cooperación.

No deja de ser interesante, por último, comprobar tal y como lo hace Lambert que en las formulaciones realizadas por los diferentes autores que englobamos en el seno de la corriente de los socialistas asociacionistas aparecen ya los temas que alimentarán las discusiones y las disensiones que se presentarán en el seno de la doctrina cooperativa:

“Fourier ha propuesto la forma de acabar con el salariado, convirtiendo a los obreros en asociados. Pero esta asociación ¿agrupará a los hombres como productores como piensan Saint-Simon, Buchez y Louis Blanc, o los agrupará más bien como consumidores, según la tesis de King y de Derrion?

¿La naturaleza voluntaria de la cooperación implica que las cooperativas deben ser el resultado de esfuerzos espontáneos, o bien pueden recibir una ayuda filantrópica al principio –como piensan Fourier y Owen– o incluso una ayuda del Estado, según el modo de ver de Buchez y Louis Blanc? Hablando de una forma más general, ¿se puede concebir el desarrollo cooperativo a través de una competencia victoriosa, según preconiza el doctor King; ¿o tendrá lugar gracias al impulso del Estado, completándose con algunas nacionalizaciones, como lo proyecta Louis Blanc?” (Lambert, 1961: 54).

De lo que no cabe duda es que las aspiraciones que los sectores populares y trabajadores trasladan a las incipientes realidades asociativas y las contribuciones prácticas e ideológicas de los socialistas asociacionistas, en la medida en que constituyen la fuente primaria sobre la que se edifica la concepción cooperativa moderna, suponen un marco de indudable referencia para analizar la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón hayan podido realizar al pensamiento cooperativo.

## **2.3. El surgimiento del cooperativismo moderno**

Gromoslav Mladenatz en su *Historia de las doctrinas cooperativas* explica la génesis del cooperativismo moderno diferenciando la contribución de los “precursores” y los “realizadores”. Y si bien es cierto tal y como especifican Kaplan y Drimer (1981: 253) que no resulta sencillo en todos los casos clasificar a los autores en uno u otro grupo al poder ser considerados al mismo tiempo como precursores y realizadores (como ocurre con Bouchez y Blanc), el esquema de Mladenatz nos parece adecuado para estructurar nuestra exposición. Siguiendo a este autor, gracias a la aportación de los precursores socialistas se llegó a precisar casi de forma completa las ideas que configurarán las bases de la organización cooperativa. La organización definitiva de la doctrina cooperativa se efectuará, no obstante, en conexión con el desarrollo práctico del movimiento, principalmente por la contribución de los Pioneros de Rochdale “que colocaron la piedra angular del edificio cooperativo”, pero a los que será preciso sumar las contribuciones que en el ámbito del cooperativismo de crédito realizarán desde Alemania Schulze-Delitzsch y Raiffeisen (Mladenatz, 1969: 64). Existe una práctica unanimidad en ubicar en estas experiencias cooperativas el punto de partida del cooperativismo moderno.

El presente capítulo, por tanto, pretende abordar la formación y el desarrollo del cooperativismo moderno. En este objetivo el capítulo se organiza en tres principales apartados. En primer lugar, se analiza la experiencia cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale, poniendo especial atención a los principios cooperativos que son extraíbles de los Estatutos elaborados por ellos. En segundo lugar, el foco se traslada al estudio de los orígenes del cooperativismo de crédito que se halla en los modelos impulsados en Alemania por Raiffeisen y por Schulze-Delitzsch. El tercer apartado aborda el proceso por el cual el modelo cooperativo se desarrolla por Europa y por el mundo con el fin de ubicar las claves del modelo cooperativo en el contexto en el que los fundadores del cooperativismo de Mondragón deciden impulsar su experiencia cooperativa. El capítulo se cierra con un apartado donde se reúnen las principales conclusiones del capítulo.

### **2.3.1. Los Justos Pioneros de Rochdale y el cooperativismo de consumo**

Comenzamos el análisis por el estudio de la experiencia cooperativa impulsada por los Pioneros de Rochdale, considerada como el punto de partida del cooperativismo moderno. Nos interesa conocer la importancia o la significación que la experiencia de Rochdale tiene en el marco del movimiento cooperativo, las principales realizaciones por las cuales se va desarrollando esta experiencia, el estudio de las reglas y principios que se derivan de sus

Estatutos y que constituirán la base de los Principios Cooperativos adoptados posteriormente por la Alianza Cooperativa Internacional, y, por último, las claves que explican la viabilidad y la extensión del cooperativismo de Rochdale.

### 2.3.1.1. La significación de la experiencia de Rochdale

Señala Lambert (1961: 57) que, con justicia, la opinión generalizada hace partir de los Pioneros de Rochdale el impulso decisivo de las cooperativas en el mundo. El gran mérito de los Pioneros radicó en la síntesis original que realizaron de las contribuciones teóricas y experiencias prácticas desarrolladas en la etapa previa de la cooperación. Su importancia es tal que por ejemplo para Holyoake (1973: 34) “los veinticuatro años de existencia de la cooperación, anteriores a la inauguración del almacén de Rochdale, fueron los días insignificantes de la cooperación”. En los estatutos de la sociedad establecieron los principios fundamentales y las reglas prácticas de organización y funcionamiento que permitieron dotar de un éxito notable al desarrollo de la cooperativa, posibilitaron la expansión del movimiento cooperativo británico de consumo y sirvió de inspiración y ejemplo a las organizaciones cooperativas del mundo entero (Kaplan y Drimer, 1981; Martínez Charterina, 2011; Mladenatz, 1969). La experiencia de Rochdale, por tanto, supone un punto de inflexión en el desarrollo del movimiento cooperativo:

“La *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, de Inglaterra, fue el comienzo del movimiento cooperativo sistematizado. Antes de ellos no se conocieron experiencias exitosas de cierta importancia en ese terreno. Pero esos precursores del actual movimiento cooperativista no inventaron todas y cada una de las reglas del método que lleva su nombre. Simplemente observaron en su derredor y captaron diversos procedimientos en acción. Su gran aporte consiste en haberlos combinado en un sistema coherente, que según lo demostró la práctica, constituía la esencia de la cooperación. Los *pioneros* formularon la técnica que permitió aplicar esos procedimientos en su conjunto. Después de un cuidadoso desarrollo de sus ideas, las pusieron en acción. Abrieron su almacén, llevaron sus planes adelante y triunfaron. Y desde ese momento no hubo pausa en el progreso de la aplicación de los métodos que ellos iniciaron” (Warbasse, 1956: 46).

Existe una práctica unanimidad entre los teóricos del cooperativismo en ubicar el punto de partida del cooperativismo moderno en la experiencia de Rochdale (Monzón, 1995; Rivera y Labrador, 2013). Esta es la opinión también de Dionisio Aranzadi (1976: 50) para quien la importancia de los Pioneros de Rochdale reside, además de sintetizar y codificar los principios y métodos esenciales del cooperativismo, en que acertaron en armonizar “un plan de acción realista a corto plazo con el enunciado de un planteamiento completo para el futuro, señalando las finalidades de un moderno programa de cooperación” en sus estatutos.

La experiencia de Rochdale, en líneas generales, contribuirá por dos principales vías al desarrollo del movimiento cooperativo internacional. Por un lado, de sus estatutos serán extraídos las reglas y los principios básicos que fundamentarán las bases teóricas y prácticas que dotarán con un perfil definido las bases del modelo cooperativo. En un primer momento y en un contexto donde no existían las sociedades cooperativas como forma jurídica reconocida

en las legislaciones de los diferentes estados, los estatutos de Rochdale fueron el punto de referencia que los emprendimientos cooperativos de todos los países y sectores prácticamente copiaron para el desarrollo de sus proyectos (Martínez Charterina, 2016 y 2017; Monzón, 1995). En un segundo momento, y ya bajo el liderazgo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la experiencia, las ideas y los principios de Rochdale son los valores guía que van a inspirar la elaboración y la difusión de los Principios Cooperativos a nivel internacional (Vargas, 2018), hasta el punto que estos principios van a resultar ser configuradores de la forma social cooperativa, por su referencia determinante para la legislación de los diferentes países (Alfonso, 2015). Por otro lado, es con el sistema y con las reglas establecidas por los Pioneros de Rochdale como las cooperativas avanzan por la vía del éxito empresarial (Monzón, 1995; Vargas, 2018), hasta el punto de llevar a Laserre (1972: 15) a afirmar que:

“Estas reglas han sido siempre confirmadas por la experiencia; toda cooperativa que se desvíe de ellas, fracasa y desaparece, o bien degenera y se convierte en una empresa capitalista”.

### 2.3.1.2. Los hechos

La historia de los Pioneros de Rochdale es mundialmente conocida gracias al libro escrito en 1857 por George Jacob Holyoake (1817-1906), contemporáneo de los cooperadores de Rochdale, periodista, propagandista y dirigente del movimiento cooperativo inglés. El relato de Holyoake (1973) y la historia de la cooperativa de Rochdale recogida por Álvarez Palacios (1979) nos permiten identificar los principales hechos y acontecimientos de esta experiencia cooperativa:

- La historia de la cooperativa de consumo de Rochdale se inicia a finales de 1843 cuando un grupo de obreros tejedores se reúnen, tras un intento frustrado de subida del salario, para analizar diferentes posibilidades de acción que les permitiera mejorar su situación precaria. De las diferentes soluciones debatidas (la emigración, la abstinencia de bebidas alcohólicas, la opción cartista, la apertura de un almacén de consumo siguiendo la estela de Owen y el Doctor King) la opción que prevaleció, optando por comenzar haciendo uso de los medios disponibles a su alcance, fue la de abrir un almacén cooperativo de consumo<sup>56</sup>. “La lucha contra la carestía de la vida, propiciada de forma artificial por comerciantes e intermediarios” es, por tanto, el primer paso que se plantean los Pioneros de Rochdale dentro de un plan más ambicioso de transformación social (Álvarez Palacios, 1979: 5).
- Dentro de este plan de acción, los 28 pioneros se proponen reunir un capital inicial a través de la contribución personal de dos y después tres peniques semanales. A su vez estudian

---

<sup>56</sup> Al respecto, explica Desroche (1977: 76) que el propósito de los pioneros era romper con el círculo infernal de salarios siempre más bajos y precios en ascenso. “Después del intento bastante vano de tratar de influir sobre el incremento de los salarios, habían decidido trabajar para lograr el descenso de los precios; esta acción se había limitado al control de los negocios de distribución, es decir, de venta minorista de los bienes de consumo. El negocio abierto en el callejón de los Sapos en 1844, en Rochdale, se dedicaba a la distribución de bienes de consumo y proyectaba establecer un circuito directo y corto para contrarrestar el circuito indirecto, y abusivamente aprovechador realizado por los comerciantes. Este es, pues, el punto de partida del movimiento cooperativo mundial”.

y reflexionan sobre los aciertos y los fracasos de experiencias anteriores con el fin de reflejar sus conclusiones en los estatutos de la futura sociedad. El 24 de octubre de 1844 se registra por fin como sociedad bajo el nombre de *Rochdale Society of Equitable Pionners*. Reunido el capital requerido, los cuarenta miembros que formaban la sociedad el 21 de diciembre de 1844 inauguraron la pequeña tienda ubicada en la callejuela de Toad Lane. Manteca, azúcar, harina de trigo y avena consistían las pocas mercaderías que se podían ofrecer. Más allá de la abundancia del almacén, “la buena calidad, el peso justo, la medida exacta, las relaciones sinceras y equitativas en el comercio” son las fuentes de satisfacción sobre las que pretende prosperar el proyecto (Holyoake, 1973: 26).

- Pronto, sin embargo, la sociedad cooperativa mostrará un importante desarrollo tanto en cuanto al número de asociados y capital social acumulado, como en cuanto a la extensión de la actividad. A partir de marzo de 1845 el almacén abrirá cinco días por semana y por un número mayor de horas, y en 1846 también los sábados por la tarde. En 1848 los cooperativistas alquilaron la totalidad del edificio de tres plantas y buhardilla.
- Seis años después de abrir el almacén de consumo con la fundación de un molino cooperativo los Pioneros de Rochdale conciben y ponen en práctica la idea de la propia producción para satisfacer las necesidades de consumo de los propios asociados. El propósito del Molino respondía al fin de suministrar a los socios consumidores harina pura y de primera calidad a un precio igual al ofrecido por el comercio de la región. Los beneficios de la sociedad del Molino, una vez pagado un 5 % de interés anual al capital, se distribuía, al igual que la sociedad de consumo, entre los socios en proporción a sus compras.
- Con el mismo propósito, entre 1854 y 1855 los Pioneros de Rochdale tomaron la iniciativa de fundar dos hilanderías. En esta experiencia, sin embargo, los Pioneros entendiendo que los resultados de la empresa provienen del empleo del capital, como “de la habilidad, del talento, de la buena voluntad y de los cuidados del obrero” proponían admitir a los trabajadores como asociados abriendo la participación del trabajo en los beneficios de la empresa (Holyoake, 1973: 83). Esta experiencia se torcerá cuando en la asamblea general una mayoría de socios, y en contra de la opinión de los Pioneros, voto a favor de suprimir la participación de los trabajadores en los beneficios de la cooperativa<sup>57</sup>.
- La experiencia de Rochdale también es pionera en relación al desarrollo de la práctica de la federación de cooperativas. Un primer intento fracasado fue planteado ya en 1853. Se impulsó la fundación de una sección para la venta al por mayor con el objetivo de aprovisionar en condiciones ventajosas a las diferentes cooperativas surgidas en el entorno de Lancashire y Yorkshire. Las desconfianzas surgidas entre las propias cooperativas frenaron su desarrollo. La idea será retomada por los Pioneros de Rochdale en 1863 en un contexto en que la cooperativa de Rochdale contaba con cinco sucursales y preveía, dado el aumento paulatino de socios la apertura de nuevas sucursales. De la extrapolación del análisis de la relación de las sucursales con el almacén central es donde se sustentará la nueva iniciativa de poner en funcionamiento una sociedad de

---

<sup>57</sup> Holyoake (1973: 85) explica que “la suscripción de acciones para la instalación de las nuevas fábricas había sido ofrecida a toda la población de la ciudad. Ellas fueron suscritas por muchas personas que no conocían absolutamente nada de cooperativismo, por otras que tenían mayor preocupación por los principios, y por último, hasta por enemigos activos de la cooperación. Era la afluencia de personas indiferentes y hostiles lo que motivó que el principio de la participación de los obreros en las utilidades no pudiera ser llevado a la práctica”.

aprovechamiento al por mayor de cooperativas afiliadas. En 1864 se inaugura el almacén de la Sociedad cooperativa del norte de Inglaterra para la venta al por mayor, conocida como la *Co-operative Wholesale Society (C.W.S)*.

La experiencia cooperativa de Rochdale es, según se puede percibir, una experiencia de éxito. Los principios y las reglas elaboradas por los Pioneros de Rochdale en los estatutos de la sociedad, sentaron las bases para la expansión del modelo cooperativo. El cuadro presentado por Álvarez Palacios (1979:10) da fe de la evolución de la experiencia cooperativa de Rochdale:

AÑO	NÚMERO DE SOCIOS	CAPITAL SOCIAL (libras esterlinas)
1844	28	28
1851	1.400	11.032
1861	3.900	43.000
1871	6.021	107.500
1881	10.697	302.151
1891	11.700	371.000
1901	12.500	290.000
1911	19.000	360.000
1921	25.500	416.000
1931	27.000	632.500
1941	30.000	304.000
1951	30.300	433.000
1961	41.400	519.000

Sobre estas bases el desarrollo del movimiento cooperativo de consumo alcanzará un notable desarrollo en Inglaterra. Bajo el impulso de la C.W.S. se establecieron numerosas fábricas de propiedad cooperativa para elaborar zapatos, telas, ropas, muebles y muchos otros artículos; se instalaron agencias en diferentes puntos del país y del extranjero; se adquirieron barcos para las operaciones de importación y exportación; en 1867 se fundó una cooperativa de seguros que establecerá vinculaciones con el conjunto del movimiento cooperativo de consumo del país; en 1876 se constituyó el departamento bancario de la C.W.S., base posterior del “Banco Cooperativo”; y en colaboración con Scottish Co-operative Wholesale Society constituida en 1868, se impulsó, incluso con plantaciones propias en la India y Sri Lanka, la producción de té y otros productos tropicales (Kaplan y Drimer, 1981: 239).

### 2.3.1.3. Los principios y las reglas de los Pioneros de Rochdale

Los famosos principios de Rochdale hacen referencia al pensamiento y a las formulaciones plasmadas por los Pioneros de Rochdale en los estatutos y en las actas de las asambleas. Los principios, por lo tanto, son extraídos de cuatro principales fuentes: los estatutos primitivos de 1844, las enmiendas introducidas hasta 1854, las actas de las asambleas, y los nuevos estatutos redactados en 1854 (Lambert, 1961: 57). Es preciso aclarar, tal y como lo hace Aranzadi (1976: 72), que los Pioneros de Rochdale, si bien fijaron con sus estatutos el núcleo doctrinal originario del movimiento cooperativo, no hicieron ninguna declaración expresa de principios. Estos, más bien, han sido extraídos y deducidos posteriormente por académicos y

estudiosos de la doctrina cooperativa, que no sin debates (véase capítulo 2.4.5), son los que han fijado los fundamentos teóricos de la doctrina cooperativa<sup>58</sup>. Así, no es extraño que según los autores nos encontremos en el repaso de la literatura diferentes clasificaciones de los Principios de Rochdale<sup>59</sup>. Esta situación se extenderá hasta por lo menos el congreso de la ACI de 1966, cuando con gran consenso se identifican los principios fundamentales del modelo cooperativo.

En el estudio de los Principios de Rochdale destacan los siguientes:

1. Autoridad o control democrático
2. Adhesión libre de nuevos miembros
3. Pago de un interés limitado al capital
4. Retorno de los excedentes a los miembros en proporción a las compras
5. Compra y venta al contado
6. Pureza y calidad de los productos
7. Educación de los miembros
8. Neutralidad política y religiosa
9. Venta a precios de mercado
10. Adhesión voluntaria

A esta clasificación Paul Lambert añade los puntos siguientes:

1. Devolución desinteresada del activo neto, en caso de disolución de la sociedad
2. Aspiración a conquistar y cooperativizar la organización económica y social del mundo
3. Y, por último, consideramos pertinente incorporar el principio en el que incide Bernard Lavergne:
4. Confusión de la calidad de usuario o consumidor y la de accionista o empresario

### **1) Autoridad o control democrático**

La introducción del principio democrático responde a una aspiración política hondamente sentida por los trabajadores en el momento en que se constituyó la cooperativa de Rochdale (Monzón, 1989: 70). Las prácticas democráticas, como ya ha sido mencionado en apartados anteriores, eran habituales en las sociedades de ayuda mutua y en las cooperativas que surgieron en las etapas anteriores. En los estatutos primitivos de 1844 este principio aparece formulado en el artículo 2<sup>60</sup>:

“El gobierno de esta sociedad será atribuido a un presidente, un tesorero y un secretario, a tres administradores y cinco directores; el presidente, el secretario, el tesorero y los administradores serán elegidos por la asamblea general, que tiene lugar en enero; los

---

<sup>58</sup> Aranzadi (1976: 73) resalta la labor de Charles Gide, uno de los más grandes economistas de su época, y la Escuela de Nimes liderada por él en la construcción de las bases teóricas del cooperativismo. Advierte, a su vez, que aunque las ambiciones de los Pioneros de Rochdale eran mayores, lo que fundaron fue una cooperativa de consumo, por lo que “no se puede olvidar que las normas de Rochdale están trazadas para una cooperativa de consumo”.

<sup>59</sup> Se da la circunstancia añadida de que las copias de los estatutos primitivos han sido poco conocidos por lo menos hasta el año 1925, como prueba el hecho de que antes de esa fecha entre los investigadores del modelo cooperativo, entre los que se encuentra el propio Gide, hablan de artículo primero de los estatutos (en el que se plantean los objetivos a largo plazo de los Pioneros de Rochdale) como si se tratara de un “manifiesto” distinto al articulado de los estatutos (Lambert, 1961: 333).

<sup>60</sup> Las referencias a los estatutos de 1844 y 1854 han sido extraídas del anexo II de La doctrina cooperativa de Paul Lambert (1961).

directores serán elegidos por la asamblea general de julio; todos ellos serán reelegibles; pero si, como consecuencia de defunción, de dimisión o de otra causa, se produjera una vacante entre los administradores u otros directores de esta sociedad, se convocará una asamblea general extraordinaria, a la que corresponderá elegir otro u otros, para suplir tal o tales vacantes”.

En los siguientes artículos y hasta el artículo 12, los estatutos especifican y delimitan las funciones y las obligaciones de las diferentes responsabilidades. Así, la sociedad funcionará en base a asambleas generales trimestrales, en las que además de elegir a los socios que deberán ejercer las diferentes responsabilidades, procederá a validar los informes financieros presentados por los directores. Los directores son los encargados de la gestión de las operaciones de negocio de la sociedad. Todas las reuniones y sesiones de la sociedad son presididas por el presidente. El secretario confecciona el acta de cada sesión, especificando la presencia o la ausencia de los dirigentes, y es el responsable de convocar las asambleas y de conservar toda la documentación relativa a la sociedad. A los administradores les corresponde administrar los bienes de la sociedad entre los cuales destaca la entrega o la retirada del dinero del banco, para lo cual deberán estar presentes obligatoriamente los tres administradores, siendo conjunta y solidariamente responsables de todos los fondos, actos, efectos o asignaciones que hayan recibido en función de su responsabilidad. Por último, los estatutos prevén la figura del tesorero que es el responsable de las sumas de dinero entregadas periódicamente por los directores y del uso de estas cantidades bajo la autoridad de la sociedad.

Los estatutos de 1844 no establecen ninguna restricción especial en cuanto a la elegibilidad de los cargos, por lo que se presupone que cualquier miembro podía optar si era elegido a las distintas responsabilidades. Los miembros de la sociedad, por lo tanto, tenían derecho a elegir y ser elegidos para asumir las responsabilidades de la sociedad. Pero curiosamente los estatutos primitivos no hacen ninguna mención respecto a la fórmula de una persona un voto, como si hasta entonces los Pioneros de Rochdale hubieran dado por supuesto el principio sin tener que explicitarlo en los estatutos (Lambert, 1961; Martínez Charterina, 2018). Es en un artículo adicional registrado el 7 de agosto de 1845 cuando se explicita esta cuestión. En la misma se declara que:

“Los miembros presentes en todas las asambleas trimestrales y anuales tendrán cada uno solamente un voto y no más para decidir cualquier cuestión”.

De esta manera, con el principio de una persona un voto se establece el criterio de la primacía de la persona sobre el capital. La cooperativa se concibe como una asociación de personas con el fin de la satisfacción de necesidades comunes, en el que a cada asociado le corresponde un voto independientemente de la proporción de su parte social en el capital de la sociedad. El capital queda despojado del poder de decisión.

## **2) Adhesión libre de nuevos miembros**

Los estatutos de Rochdale establecen la libre adhesión y la libre dimisión de la sociedad. Fijan, no obstante, una serie de condiciones para el acceso a la cooperativa. En artículo 13 de los estatutos de 1844 dice:

“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; si la proposición se aprueba por una mayoría de los que estén presentes, la persona será elegible en la siguiente reunión semanal”.

Entre las enmiendas introducidas en 1845, se especifica que es en las asambleas generales donde se aceptara la admisión de nuevas personas socias:

“En estas asambleas serán propuestas las personas que, presentadas por dos miembros, quieran llegar a ser miembros también. Una persona presentada y propuesta a una asamblea general puede ser admitida en calidad de miembro en la próxima (asamblea), si es aprobada por la mayoría de miembros presentes en aquel momento”.

Según fijan los estatutos, toda persona es libre de llegar a ser miembro asociado de la cooperativa, siempre que se comprometa a respetar los estatutos, venga avalada por dos personas socias y sea aceptada en los órganos de la cooperativa. El principio de libre adhesión se complementa con los criterios de idoneidad que los socios juzgan imprescindibles para la correcta marcha de la cooperativa. El principio no excluye, en el mismo sentido la expulsión de los miembros que falten a los deberes comprometidos con la sociedad. El artículo 14 de los estatutos de 1844 explicita al respecto que:

“Si los dirigentes y los miembros de la sociedad encontraran que la conducta de alguno de sus miembros es perjudicial a los intereses de la sociedad, el presidente será, en virtud de esta disposición, quien deba amonestarlo y si un miembro, después de dichas amonestaciones, continuara en la misma línea de conducta perjudicial le avisará de la exclusión de la sociedad en el plazo de un mes; a la expiración de este plazo el miembro que ha causado perjuicio a la sociedad será excluido sin otra formalidad”.

A su vez, los estatutos de 1844 establecen la posibilidad de la libre dimisión de las personas socias que así lo deseen:

“Si un miembro deseara retirarse de la sociedad, deberá notificar su intención a los directivos con un mes de antelación; a la expiración de este plazo el miembro será libre para retirarse de la sociedad, aunque esta libertad pueda ser suspendida hasta la reunión siguiente del consejo, pero no más tiempo”.

El artículo 16 establece que a la persona dimisionaria le corresponde recibir las cantidades que se le deban, después de pagar todos los cargos necesarios, como consecuencia de la venta de sus participaciones. Se concluye, por tanto, que el principio de libre adhesión o de puerta abierta se configura en el marco de una concepción clara de derechos y deberes de los asociados. Se interpreta que mediante estas reglas, los Pioneros de Rochdale buscaban preservar la armonía en el interior de la cooperativa e intentaban admitir como nuevos socios a personas que teniendo capacidades para llegar a ser óptimos cooperativistas, gozasen de la confianza de sus miembros (Miranda, 2017).

El principio de libre adhesión o de puertas abiertas incorporado por los Pioneros de Rochdale a los estatutos de su cooperativa tendrá una relevancia destacada en el posterior desarrollo del modelo cooperativo. Por un lado, este principio tiene una clara finalidad práctica. La cooperativa de Rochdale rompe con la práctica de las cooperativas owenistas que en muchos

de los casos mantenían un carácter cerrado o imponían estrictas condiciones para el ingreso de los socios. El principio de puerta abierta contribuirá a acercar a la cooperativa un mayor número de socios que “con su poder de compra, ayudaron de manera importante a la expansión y el robustecimiento de la cooperativa” (Monzón, 1989: 70). Pero, por otro lado, el principio de libre adhesión y de puertas abiertas se relaciona, al igual que lo planteado por Buchez, con la vocación de servicio o el “espíritu altruista” que también persigue el proyecto cooperativo:

“Este principio demuestra el espíritu altruista de la cooperación, ya que los fondos sociales aumentados por el esfuerzo de generaciones pasadas y presentes, queda a disposición de los miembros que en el futuro quieran entrar en la cooperativa. Es exactamente lo contrario de una riqueza que se acumula para uno mismo o para un pequeño grupo” (Lambert, 1961: 84).

### **3) Pago de un interés limitado al capital**

Los Pioneros de Rochdale consolidaron en sus estatutos la fórmula cooperativa de distribución de beneficios. Respecto al capital limitaron su estatus por un lado reduciendo a un máximo de cincuenta las participaciones que podría poseer cada socio y, por otro, adoptaron la fórmula owenista de pagar con un interés limitado a las participaciones en el capital. La regla se recoge en el artículo 22 de los estatutos de 1844:

“En cada asamblea general trimestral, los directivos, en su informe financiero, publicarán el importe de los beneficios realizados por la sociedad durante el trimestre precedente, el cual será repartido como sigue: un interés del tres y medio por ciento 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 la despensa”.

En 1845 una enmienda elevó el tipo de interés al 5 por ciento. Finalmente, en los nuevos estatutos aprobados en 1854, la cooperativa convirtió el 5 por ciento como tipo máximo, quedando la fijación del tipo efectivo en manos de la asamblea.

Los Pioneros de Rochdale entendieron el capital como un elemento material necesario para el desarrollo de la actividad cooperativa, pero, mediante sus reglas, establecieron un tratamiento diferenciado del mismo. Para ser miembro asociado, todo socio debía suscribir una participación o acción o varias, hasta un máximo de cincuenta, si así lo deseara. Pero, tal y como lo describe Laserre (1972: 19), al contrario que en una sociedad anónima, el aspirante a socio no tiene que comprar a un accionista una acción ya existente, sino que la cooperativa crea una nueva parte para cada nueva persona socia adherida. De ello resulta que la cooperativa es una sociedad “con personal y capital variables, y renta limitada” y no con “capital limitado y renta variable” como en la empresa capitalista. Así, los cooperativistas asumen la responsabilidad conjunta de la empresa:

“Son los que sufren las pérdidas; asumen el riesgo económico de su empresa (...) Ahora bien, este riesgo es esencialmente el riesgo de la mala venta, que depende, ante todo, de los consumidores mismos; los cuales tienen así un mayor interés en comprar regularmente en su cooperativa”

El capital, por otro lado, es retribuido con interés fijo. En parte, la fórmula responde al espíritu práctico que distinguió a los Pioneros de Rochdale ya que “mientras la cooperación se desarrolle en un medio en que el préstamo de dinero es remunerado, es normal que también ella remunere con un interés el capital aportado (Lambert, 1961: 75). Pero, a su vez, como también comprobaremos en el análisis del siguiente principio, la regla respondía al criterio de la prohibición de repartir el beneficio neto de la cooperativa a prorrata del capital aportado. Al capital se le paga su precio, pero se le niega el dividendo y se le despoja de toda autoridad soberana (Del Arco, 1977: 25), reduciendo su función en la empresa cooperativa a la de “simple asalariado” (Lavergne, 1971: 54).

#### **4) Retorno de los excedentes a los miembros en proporción a las compras**

La decisión de excluir al capital como criterio de distribución de los beneficios se complementa mediante la adopción del mecanismo de retorno a los socios de los excedentes de la cooperativa a prorrata de las compras realizadas. Con esta regla, los Pioneros de Rochdale consagraron una medida ya practicada por algunas sociedades cooperativas antecesoras y se alejan de las prácticas de otras, que destinaban la totalidad de los beneficios a fondos colectivos que financiaran las comunidades cooperativas o que distribuían los beneficios en relación al capital o entre los socios, pero sin tener en consideración la proporción de compras realizada en la cooperativa. Este principio es fundamental para entender la consolidación y la expansión que el modelo cooperativo conocerá tras la experiencia de Rochdale.

Los nuevos estatutos de 1854 definían definitivamente los criterios a utilizar en la distribución de los beneficios:

“Los beneficios netos de cualquier comercio que ejerza dicha sociedad, que no sea el comercio al por mayor que se mencionará, después de haber pagado o previsto los gastos de administración, el interés de los capitales recibidos en préstamos, la reducción lógica del valor de las mercancías en existencia y, como se ha dicho más arriba, los intereses al capital suscrito, se aplicarán periódicamente y por indicación de las asambleas trimestrales ordinarias, bien a aumentar el capital o los negocios de la sociedad, o bien a un fin de previsión, autorizado por las leyes en vigor que rigen las Friendly societies; la cantidad que reste, menos un dos y medio por ciento, se repartirá entre los miembros de la sociedad a prorrata del importe de sus compras en la despensa durante el trimestre”.

Por lo tanto, una vez deducidos los gastos de administración, el valor del stock, y el pago de los intereses, los beneficios o los excedentes se destinan a la autofinanciación de la cooperativa (si bien no aplican la regla del 20% que proponía Buchez), a fines de previsión social y un 2,5 por ciento de los beneficios que se empleará en el objetivo de la educación. El resto, se divide entre los miembros en proporción al importe de las compras realizadas por los socios durante el trimestre.

La lógica del mecanismo responde al objetivo de restituir a la persona asociada aquella parte cobrada de más en la actividad de la cooperativa. Tal y como señala Lavergne (1962: 85) mediante esta fórmula “el reparto de utilidades se hace entre cooperadores conforme a un principio enteramente distinto al que rige entre accionistas capitalistas. En lugar de cobrar sus dividendos únicamente en razón del número de acciones poseídas y sin preocuparse de saber

si el accionista ha sido cliente de la sociedad (...) el accionista cooperador no cobra utilidad que no haya pagado él mismo cada vez que ha comprado un producto a la cooperativa". Es en conexión con este carácter restaurador que, hablando con propiedad, el concepto de "beneficio" en la concepción cooperativa pasa a ser sustituido por el concepto de "exceso de percepción", es decir, "lo cobrado de más, o lo que excede del precio justo de la mercancía" (Pérez Baró, 1963: 45).

Esta regla tuvo una utilidad práctica decisiva en el desarrollo de la cooperativa. Por un lado, permitía fidelizar al consumidor con la cooperativa al recompensar el celo del comprador y estimulaba a los asociados a comprar en el almacén cooperativo todo lo que podían hallar (Mladenatz, 1969; Monzón, 1989). Todo lo contrario que las cooperativas que optaban por repartir igualmente el beneficio entre todos sus miembros, donde los cooperadores que no compraban en su sociedad se beneficiaban de los "buenos cooperadores" desincentivando la afluencia de clientes (Poisson, 1921: 40). En el método de Rochdale se favorecía más a quien más consumía:

"De manera que el que ha comprado más y, por tanto, ha contribuido más a la obtención de este mal llamado beneficio, se aprovecha más de él cuando llega el momento del retorno cooperativo, y el que ha dejado desatendidas sus obligaciones y ha preferido hacer sus compras en el comercio privado, reservando sólo una parte de su capacidad de consumo a la cooperativa, tiene menos retorno cooperativo" (Pérez Baró, 1963: 45).

A su vez, la lógica del retorno crea en las personas socias un interés por velar por la gestión de la cooperativa, "pues la bonificación es tanto más elevada cuando mejor administrada está la cooperativa" (Lasserre, 1972: 23).

Por otro lado, los Pioneros de Rochdale dan muestras de comprender la importancia que el volumen de ventas adquiría en la viabilidad del proyecto. La cooperativa se sostendría no tanto por el capital acumulado en sus inicios como por el consumo y la venta de los productos que es de donde se generarían los beneficios de la empresa. Un mayor volumen de consumo permite a la cooperativa, además, adquirir mercancías en mayores cantidades reduciendo los gastos generales en relación al aumento de las ventas. En este sentido, tal y como lo explica Mladenatz (1969) la opción de distribuir los excedentes en relación a la compra efectuada por las personas socias impulsaba a abrir la cooperativa a un número ilimitado de socios. La opción de algunas cooperativas previas a Rochdale de distribuir los excedentes en proporción al capital derivaba en resistencias a la incorporación de nuevos socios que optarían a tomar parte de la distribución de los beneficios. Por el contrario, en el sistema de Rochdale se permitía una relación virtuosa entre el aumento de socios y la distribución de beneficios, estableciendo un lazo intrínseco entre el interés propio y los fines colectivos de la cooperativa:

"Mientras en general el reparto en proporción al capital es difícilmente aceptado, porque restringe cada parte, entre nosotros, los rochdaleanos, el beneficio de cada miembro aumenta tanto más rápido a medida que hay más asociados con los cuales debe dividirse. En lugar de excluir egoístamente a los demás, el individuo es impulsado a acogerlos, por su propio interés, y asimismo para darle la totalidad de las ventajas obtenidas hasta ese momento, para incrementar las propias. Existe por lo tanto un curioso lazo entre egoísmo y el altruismo, en la cooperativa rochdaleana, porque aquí

cada uno gana tanto más cuanto mayor sea el número de personas que toma parte, junto con él, en la distribución de los beneficios<sup>61</sup>.

Pero además de su funcionalidad práctica, los Pioneros de Rochdale mediante las reglas del funcionamiento democrático, del pago limitado al capital y de la distribución de los excedentes a prorrata de las compras de las personas asociadas, consolidan la aspiración socialista de eliminar el beneficio capitalista y centrar la empresa en la satisfacción de las necesidades humanas. El capital adquiere un carácter subordinado y se le despoja de cualquier autoridad sobre el destino de la empresa. De esta manera, al contrario que en la empresa capitalista, en la cooperativa la atribución del poder no coincide ni con la atribución del beneficio, ni con la asunción del riesgo. En cuanto a la atribución del poder, cada miembro dispone de un voto, independientemente de la importancia de sus compras y su participación en el capital. La atribución del beneficio es realizada en proporción a las compras de cada miembro. Y la asunción del riesgo se mide por la participación de cada uno en el capital de la cooperativa (Lambert, 1961: 74).

## 5) Compra y venta al contado

Los Pioneros de Rochdale extrajeron la conclusión de que uno de los factores que motivaron el fracaso de las experiencias de las cooperativas de consumo anteriores se debía a la adopción del sistema de venta a crédito. La demora en el pago de lo adeudado agotaba los medios financieros de la cooperativa abocando al cierre de muchas de ellas. En consecuencia, los Pioneros de Rochdale apostaron decididamente por la compra y venta al contado. En palabras de Monzón (1989: 72) la implementación de esta regla respondía a un criterio de prudencia tendente a evitar el fracaso de la cooperativa ante la previsible falta de pago que se hubiera producido en el momento, nada improbable en aquella época, en que cantidad de socios se quedaran sin trabajo. También para Lambert (1961: 87) la aplicación de la regla responde a motivos circunstanciales, motivo por el cual opina que no se trata de un principio fundamental.

La regla aparece recogida en el artículo 21 de los estatutos primitivos de 1844:

“Nadie estará autorizado a comprar cualquier cosa por cuenta de la sociedad, a excepción de aquellos que estén regularmente designados por los directivos o por los miembros; y 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. Todo directivo que actúe contrariamente a esta regla será castigado con una multa de diez chelines y será castigado con incapacitación para el ejercicio de su función o de otra semejante”.

La realidad, no obstante, demostraba que la medida no era fácil por la impopularidad que suponía. El pago a crédito en el comercio era una práctica habitual. En el almanaque<sup>62</sup> de la cooperativa, en 1861 los Pioneros de Rochdale dejaron escrito la siguiente constatación:

---

<sup>61</sup> Cita recogida en Mladenatz (1969: 79) de Franz Staudinger, *Die konsum genossenschaft*, Leipzig, 1908

<sup>62</sup> El almanaque constituía una publicación que la Sociedad cooperativa inició en 1854 “con el propósito de ilustrar a la población sobre los hechos más salientes del cooperativismo” (Holyoake, 1973: 68).

“El crédito no existía. La clase obrera no estaba acostumbrada a ello y no podía hacerse a tal idea. La mayoría de los obreros carecía de dinero en efectivo, y era por lo tanto difícil abonar al contado las mercaderías. Casi todos ellos debitaban a los comerciantes, y los más honestos no querían comprar en la cooperativa y pagar al contado antes de haber saldado sus deudas con los almacenes vecinos. Si las clases media y superior tenían deudas, resultaba muy difícil convencer a los pobres con argumentos que los primeros no tenían en cuenta” (Mladenatz, 1969: 74).

La implementación de la medida debe mucho, por tanto, al convencimiento y al tesón de los Pioneros de Rochdale para desafiar una serie de prácticas y convencionalismos sociales firmemente asentadas. Lo cierto es que parafraseando a Weber respecto a las cualidades éticas y “principios rígidamente burgueses” que los pioneros empresarios del incipiente capitalismo industrial tuvieron que demostrar frente a las ataduras que imponía el código moral de la sociedad tradicional, también en los Pioneros de Rochdale, aparte de su clara visión y su capacidad para la acción, serán la firmeza de carácter y ciertas cualidades éticas fundamentados en principios rígidamente cooperadores, las que facilitarán ganarse la confianza de trabajadores y consumidores y las que permitirán dotar de convicción y fortaleza suficiente para vencer las innumerables resistencias con que hubieron de chocar en todo momento.

Lo cierto es que, en este caso, la regla de la compra y venta al contado proporcionará una serie de ventajas de cara a dotar de viabilidad a la nueva cooperativa de consumo. Mladenatz (1969: 74) enumera las siguientes: 1) Actuando en función de esta regla puede, a su vez, comprar al contado en condiciones más ventajosas y obtener mercancías a un precio inferior, lo cual repercute de forma positiva en los socios a los cuales retorna parte del excedente acumulado; 2) al vender al contado la cooperativa necesita menos fondos para operar que si lo vendiera a crédito. Si el capital es pequeño (habitual en las fases iniciales de la cooperativa) y la cooperativa vende a crédito, puede llegar un momento en que ésta se encuentre sin mercancías y sin dinero en efectivo; 3) hace desaparecer el peligro de las pérdidas que puede sufrir la cooperativa a raíz de los malos pagadores y que recaería injustamente sobre los miembros cumplidores y honestos.

A estas razones de utilidad práctica Mladenatz añade otra razón de orden moral: no fomentar la práctica dañina de la compra a crédito de los más necesitados que los empujaba a consumir más de lo que sus medios les permiten y a contraer deudas en ocasiones durante toda su vida con los proveedores. El texto de Pérez Baró (1963: 40), inspirado en el contexto social de la posguerra civil española, nos ayuda a apreciar la dimensión ética que incorpora el principio de venta al contado de Rochdale:

“Imaginad la situación del que compra en el comercio privado del propio barrio, comercio que para tener al cliente atado y adicto, siempre está dispuesto a concederle crédito, de manera que con frecuencia el sábado o a fin de mes, el ama de casa al recibir el sueldo del marido y pagar lo que tiene comprado al fiado, vuelve a quedarse sin dinero y a comenzar de nuevo a pedir crédito.

Y comparad con esta otra familia que, reservando todas sus compras a la Cooperativa, llega a fin de año y se encuentra con un exceso de percepción, que puede ser de unos centenares de pesetas, que puede retirar si quiere, pero que es invitado a dejar en cuenta de ahorro en la propia cooperativa, la cual le abonará un interés modesto,

llegando poco a poco sin que ello le represente ningún sacrificio, a reunir un pequeño capital.

¿Cuál de las dos situaciones os parece mejor?, ¿la del que es esclavo del comerciante sin escrúpulos, que haciéndole el favor de fiarle le roba en peso y calidad, o la del que sabe que no ha de agradecer nada a nadie y que comprando al mismo precio gana en calidad y peso, y se encuentra además con una pequeña acumulación de ahorro, que no le ha ocasionado ninguna privación?”

Se puede interpretar, por tanto, que más allá del criterio de la prudencia práctica, el principio de la venta al contado conecta con la fórmula del ahorro de las clases populares, la cual adquiere una categoría de orden ético en conexión a la aspiración de independencia y autonomía de las clases trabajadoras respecto a los intereses del capital.

## **6) Pureza y calidad de los productos**

Este principio es considerado no más que coyuntural en relación a las circunstancias en que los Pioneros de Rochdale decidieron emprender su proyecto. No obstante, no está de más incidir en la relación que este principio guarda con la vocación de servicio del cooperativismo. Así, siguiendo a Mladenatz (1969: 76) la cooperativa “es una asociación de muchas familias en procura de su aprovisionamiento en común; es una economía realizada por los socios sobre la base del hecho de que ellos se procuran en común y directamente los productos necesarios para el consumo, y se distribuyen el beneficio de los intermediarios”. El objeto de la cooperativa es la provisión a las personas socias de los productos que necesitan, de manera que, a diferencia de las empresas capitalistas que buscan realizar el máximo de beneficios, “las cooperativas, creadas por los consumidores en su propio interés, sólo ambicionan rendir el máximo de servicios: calidad y economía (Laserre, 1972: 16).

El principio, por lo demás, conecta con el compromiso con la honradez, rasgo que conforma el cuerpo de valores éticos por los que se caracteriza el cooperativismo (Martínez Charterina, 1995: 45).

## **7) Educación de los miembros**

La acción educativa se presenta como un rasgo inherente del movimiento cooperativo. Para Watkins (1959: 57), no es por casualidad o azar que desde Robert Owen los grandes pioneros de la cooperación hayan sido también pioneros en materia de educación. Comprendieron que los sectores populares precisaban de la acción educativa para crear y administrar las cooperativas, y modificar el espíritu de sus miembros en sentido cooperativo. Los Pioneros de Rochdale son claros herederos de esta tradición. Tal y como lo indica Lambert (1961: 89) “los Pioneros querían, como Owen, educar a los hombres por la práctica cooperativa. La aspiración de elevar a los hombres a un nivel moral superior es uno de los rasgos fundamentales de la cooperación.

El propósito de emprender la acción educativa es expresado ya en el artículo primero de los estatutos de 1844, cuando se señala que “desde el momento en que sea posible, esta sociedad emprenderá la organización (...) de la educación”. Pronto, una vez iniciada las

primeras fases de la organización de la cooperativa, los Pioneros de Rochdale crean una hemeroteca, una biblioteca y escuelas tanto para niños como para adultos. Pero es en los nuevos estatutos de 1854 cuando el objetivo de la educación se inserta de una manera determinante en la dinámica de la cooperativa. En el artículo 42 de los nuevos estatutos se recoge la decisión de constituir un fondo propio mediante el destino del 2,5% de los beneficios anuales de la cooperativa:

“Debe constituirse un fondo separado y distinto para el perfeccionamiento intelectual de los miembros y de la parte de su familia 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. El fondo destinado a ello se constituirá por una deducción fijada en el tipo de dos y medio por ciento anual de los beneficios, y por la acumulación de todas las multas percibidas por infracciones de estos estatutos. La gestión de este fondo se confiará a un comité de once miembros designados para este fin en la asamblea anual; cualquier baja que se pueda producir en sus filas se cubrirá en la asamblea trimestral”.

Con este fondo, además de la biblioteca, salas de lectura y la disponibilidad de instrumentos de estudio a las personas socias, la sociedad de Rochdale organizó mediante profesores competentes clases de matemáticas, dibujo geométrico y mecánico, teoría de la mecánica, fisiología, botánica, magnetismo y electricidad, química inorgánica, dibujo lineal y ornamental, geometría y perspectiva, acústica, luz, calor, idiomas,... todo con el fin de que los hijos de los cooperadores, varones y mujeres, que deseen desarrollar sus facultades intelectuales, puedan beneficiarse con esas clases (Holyoake, 1973: 118).

Destaca, también, el número de instituciones y entidades que se crearon alrededor de la cooperativa con fines de previsión social: instituciones de seguros para los casos de enfermedad y de muerte; organizaciones que sensibilizaban en contra del alcoholismo; protección a los huelguistas, los trabajadores con bajos salarios y a los desocupados; la creación de una sociedad de construcción cuya finalidad era la de adquirir casas y terrenos para construir viviendas que serían revendidas a los socios, así como la prestación de préstamos hipotecarios a las personas socias que desearan construir sus viviendas (Mladenatz, 1969: 81).

## **8) Neutralidad política y religiosa**

El principio de neutralidad no es uno de los principios que se encuentre en los estatutos redactados por los Pioneros de Rochdale. Hace su aparición más tarde, en una resolución de la asamblea general del 4 de febrero de 1850, en la cual se otorgaba cada persona socia “la libertad plena de expresar ante la asamblea, en tiempo y en forma oportunos, sus sentimientos sobre cualquier tema”. Situado en su contexto, el principio de neutralidad se expone con el objetivo de primar la unidad del movimiento cooperativo, frente a las diferentes doctrinas que entonces dividían al movimiento obrero (Lambert, 1961: 87).

Monzón (1989: 73), no obstante, reflexiona sobre la extrañeza que a primera vista pueda suponer el hecho de que tal principio pueda ser formulado por unos pioneros herederos del cooperativismo owenista, socialista y transformador y, por lo tanto, de “clara tendencia política”. Desde esta perspectiva sugiere que el principio hace referencia a las reticencias que

mostraba Owen por la acción política y la desconfianza que mostraba en la centralidad del Estado, lo cual lo llevaba a primar la acción económica como vía de alcanzar un nuevo orden fundamentado en la cooperación.

Recordemos, sin embargo, que una proclamación más nítida del principio de neutralidad fue anticipada por el Doctor King en 1832. En la misma, constatando el hecho de que en el cooperativismo se agrupaban personas de todos los grupos religiosos y de diferentes partidos políticos, se hacía referencia a que los cooperadores, en cuanto tales, no debían identificarse con ningún dogma religioso, irreligioso o político.

Ello, por supuesto, no significa que el movimiento cooperativo sea indiferente ante las situaciones sociales y políticas que incidan en la situación concreta de los sectores populares. Es esta la razón que llevó a Charles Gide a dudar de la idoneidad del concepto de “neutralidad” y proponer sustituirlo por el de “independencia” queriendo expresar a su vez la exigencia y aspiración del cooperativismo de liberarse de toda dependencia o tutela, y a desarrollar sus instituciones de acuerdo con los valores y el método en que se fundamenta su doctrina (Del Arco, 1977: 34).

## **9) Venta a precios de mercado**

Ni en los estatutos primitivos ni en los sucesivos se hace ninguna mención explícita a la necesidad de vender a precios corrientes del mercado. Se trata, pues, de una adición posterior a los principios de Rochdale. No obstante, es la derivación lógica del retorno y de la distribución de los excedentes: no es posible generar beneficios más que vendiendo los productos por encima del precio de coste.

Al respecto, explica Holyoake (1973) que los Pioneros de Rochdale tenían dos opciones, la venta a precio de costo, la cual consistiría en pagar a las acciones el interés estipulado y en vender las mercancías casi al precio de costo sin ganancias para la cooperativa, o la venta a precio corriente del mercado y generar excedentes, lo cual “permitía acrecentar el capital, consideración de gran importancia para gente que tenía el propósito de reformar el mundo, cosa que no puede realizarse sin contar con grandes recursos” (Holyoake, 1973: 33).

Como es sabido los Pioneros optaron por la venta a precios de mercado, opción de la que emanaban una serie de ventajas prácticas que identifica Mladenatz (1969: 75): por un lado, la cooperativa que optaba también por vender al público general, no podía ofrecer las mercancías al precio de costo ya que entonces las personas asociadas no obtendrían ninguna ventaja respecto al resto de clientes. Tener precios diferentes resultaría de difícil explicación. Por otro lado, el cálculo de la medida exacta del precio de costo era complicado de hacer. El riesgo de calcular el precio de costo por debajo de su valor real estaba presente y la cooperativa asumía el riesgo de sufrir pérdidas que no podrían ser compensadas por el beneficio obtenido con el resto de productos. Por último, este planteamiento permitía resguardarse de las tácticas competitivas del resto de comerciantes que usualmente bajaban los precios artificialmente, o adulteraban el peso y la calidad del producto como mecanismo de reducción de precios.

## **10) Adhesión voluntaria**

El principio de adhesión voluntaria, como tal, no aparece explicitado en los estatutos de Rochdale. En este sentido, es otra adición realizada a los principios de Rochdale. Si en principio, la concepción de la adhesión voluntaria puede generar confusión con el principio de libre adhesión (y en multitud de ocasiones son presentados como un mismo y único principio), Lambert (1961: 85) se encarga de establecer las diferencias:

“La adhesión voluntaria no es sinónimo de la adhesión libre. La adhesión libre es el principio de puerta abierta: Toda persona es libre de entrar. El principio de adhesión voluntaria significa que una cooperativa no podrá agrupar más que a personas que han querido formar parte de ella, prescindiendo de cualquier obligación exterior”.

Especifica Lambert que si bien no se concibe la adhesión libre si la adhesión no es voluntaria, no ocurre lo mismo en el sentido contrario: la adhesión voluntaria sí se puede dar sin la adhesión libre, por ejemplo, cuando miembros presentes de una cooperativa rechazan la aceptación de nuevos miembros.

Por otro lado, es inevitable retrotraer el principio de adhesión voluntaria a los postulados expuestos por el Doctor King respecto a las ideas del esfuerzo propio, la autoayuda o el *self help* según la cual la cooperación como expresión del proceso de emancipación de la clase obrera, debía ser obra y responsabilidad de los propios trabajadores asociados, o respecto a la naturaleza voluntaria de la cooperación, incompatible con la obligación y con la dependencia de otro poder que no emane del suyo propio. La moral cooperativa “es a la vez la propia ayuda, la dignidad y la altivez de liberarse por su propio esfuerzo” incidirá Laserre (1972: 14).

En este sentido, el principio de adhesión voluntaria adquiere mayor significación en relación a las nociones de la libertad e independencia que guían la práctica cooperativa. El principio de adhesión voluntaria apela a que “la cooperación ha de ser libre o no puede ser”, clarificando que una cooperación mediatizada, ya sea por el intervencionismo del Estado, por presiones de partido o de confesiones religiosas, pierde la esencia más pura de los Principios Cooperativos (Pérez Baró, 1963: 15).

### **11) Devolución desinteresada del activo neto, en caso de disolución de la sociedad**

Entre los estudiosos de la doctrina cooperativa es Paul Lambert quien incide de manera especial en el principio de la devolución desinteresada del activo neto en caso de disolución de la cooperativa. Y lo hace porque para él este principio junto con el principio de adhesión libre o puerta abierta son los principales garantes del “espíritu altruista” de la cooperación (Lambert, 1961: 81).

Esta problemática apela directamente a la contribución de Buchez. Recordemos que para este socialista cooperativista la generación de un capital social indivisible e irrepartible, junto con la exigencia de asociar a los asalariados en el transcurso de un año, y la idea de mantener abierta la puerta a nuevas incorporaciones de manera que la sociedad trascienda a los propios fundadores, constituían la garantía de la vocación transformadora del proyecto cooperativo.

Los Pioneros de Rochdale en un principio, en los estatutos primitivos de 1844, no hicieron mención explícita de la suerte que debía de correr el activo neto en caso de disolución de la

misma. Respecto a la disolución de la sociedad lo que disponen en el artículo 24 es lo siguiente:

“La sociedad no se disolverá mientras sus intenciones y fines o algunos de ellos continúen aplicándose efectivamente y sin obtener el voto de los cinco sextos de los miembros de la sociedad que existan en aquel momento”

La regla, en cambio, se recoge de manera nítida en el artículo 44 de los nuevos estatutos de 1854:

“...A la disolución de la sociedad, todo el activo se utilizará, en primer lugar para el pago de todas las deudas nacidas a lo largo de las operaciones ejecutadas por su cuenta, y en segundo lugar se aplicarán al reembolso de los capitales recibidos como préstamo conforme a las disposiciones que preceden y de todos los atrasos de intereses (si los hay) conforme a las respectivas prioridades, y en último lugar al reembolso de todas las cantidades adelantadas para suscripciones, como queda dicho y el exceso del activo (si es que lo hay) se utilizará por los administradores de aquel momento en los fines caritativos o públicos que crean convenientes”.

Por lo tanto, en caso de disolución de la sociedad, el activo neto servirá para pagar las deudas y las participaciones liberadas de los miembros, el resto será destinado a los fines caritativos o públicos que los responsables de la cooperativa consideren oportunos. Pero con la clara intencionalidad de que no sean repartidos entre los miembros socios de la cooperativa. Esta regla pretende evitar que las personas asociadas tengan la tentación de ampliar por cualquier medio los fondos sociales, por ejemplo, la explotación de compradores no socios, para después proceder a la disolución de la sociedad y repartirse los activos. El principio de puerta abierta, además, garantiza a los nuevos miembros los mismos derechos sobre las reservas, lo cual desvanece sobre los socios previos la consideración de las reservas de la cooperativa como un haber que pudieran repartirse (Lambert, 1961: 82). Es sobre estos principios donde toma cuerpo la vocación de servicio del proyecto cooperativo, no sólo en relación al interés de los asociados sino en relación al interés general de la mayoría de los ciudadanos.

## **12) Aspiración a conquistar y cooperativizar la organización económica y social del mundo**

Los Pioneros de Rochdale son claros herederos de la ambición por transformar el mundo por medio de la cooperación de Owen. “Aspiraban a un desenvolvimiento continuo de la cooperación, y a una transformación profunda de la organización económica y social del mundo”. Tal es la interpretación que realiza Lambert (1961: 89) para quien los Pioneros de Rochdale supieron sintetizar de manera genial un sueño audaz y el espíritu práctico del proyecto. Es en el artículo primero de los estatutos de 1844 donde los Pioneros de Rochdale especifican los fines de la sociedad recién constituida. Reproducimos por su alto interés la totalidad del artículo 1:

“La sociedad tiene por fines y como planes tomar medidas con vistas 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 una, a fin de poner en práctica los siguientes proyectos:

El establecimiento de un despacho para la venta de víveres, de vestidos, 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 para emplear a los miembros que se encuentren sin trabajo o que sufran repetidas reducciones en sus salarios.

Para procurar a los miembros de esta sociedad un aumento de beneficio y de seguridad, la sociedad comprará o tomará en arrendamiento una o varias tierras, que serán cultivadas por los miembros que se encuentren sin empleo o cuyo trabajo esté mal remunerado.

Desde el momento en que sea posible, esta sociedad emprenderá la organización de las fuerzas de la 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.

Para desarrollar la sobriedad, se abrirá una Sala de Templanza tan pronto como sea conveniente, en una de las casas de la sociedad”.

Los Pioneros de Rochdale parten de la persona, y en concreto, de sus necesidades de consumo, de vivienda, de empleo y una justa retribución para avanzar en un proceso de transformación integral de la sociedad. La cooperativa de consumo se concibe como un primer paso de un proyecto de transformación que adopta como referencia las comunidades integrales owenistas:

“Por lo que respecta al proyecto cooperativo de Rochdale (...) este concebía en torno a la realización de una comunidad integral y en el que la cooperativa de consumo tenía exclusivamente una prioridad táctica, pero en modo alguno preeminencia axiológica. Era, pues, un proyecto ligado a la transformación de la economía y la sociedad” (Monzón, 1989: 69).

Destaca, por lo tanto, que en su impulso originario no existía la concepción del proceso de transformación sustentado y dirigido por la organización consciente de los consumidores. Esta noción será posteriormente esbozada (Aranzadi, 1976: 51). En su impulso inicial, según lo explica Watkins (1959: 26), encontramos la idea de una “comunidad que proveería a sus necesidades organizando sus propias fuerzas de trabajo sobre sus propias tierras” y el rechazo a una economía de mercado que “en esencia consiste en comprar a buen precio y vender caro para recoger un beneficio monetario”.

Es cierto que, tras los primeros años, la línea de desarrollo esbozada originariamente por los Pioneros de Rochdale adoptará un giro más pragmático, abandonando el objetivo de convertir las sociedades locales en comunidades independientes:

“En el transcurso de los primeros años, la sociedad estimuló empresas de producción que se podían comparar aproximadamente a la idea de los grupos autónomos de miembros, pero una cuestión más urgente, la de asegurar aprovisionamientos adecuados de buena calidad a su justo precio para los depósitos de menudeo, se

impuso a la atención de los organizadores y les obligó a federarse con las sociedades vecinas para la constitución de un organismo de segundo grado (...) que más de diez años después emprendía por su cuenta los procesos de fabricación” (Watkins, 1959: 28).

Pero de lo que no existe duda es que, tanto en la formulación de los fines de la sociedad, como en el desarrollo práctico de las realizaciones cooperativas, los Pioneros de Rochdale esbozaron las pautas que posteriormente asumirá el movimiento cooperativo de consumo. Partir de las necesidades de consumo de las personas asociadas para ir abordando la organización de diversas necesidades hasta alcanzar la producción industrial y agrícola, inspirará la vía cooperativa de transformación del orden económico y social, que sobre la base de la “soberanía del consumidor”, predominará en el movimiento cooperativo de las siguientes décadas.

### **13) Confusión de la calidad de usuario o consumidor y la de accionista o empresario**

Si bien, no aparece especificada en los textos de los Pioneros de Rochdale, esta regla o principio es mencionada por Bernard Lavergne (1962: 82) para quien entre las reglas y principios de las cooperativas de consumidores, constituye la regla más específica y de la cual se explican el resto de los principios<sup>63</sup>. El principio apela a que los usuarios- consumidores son, a su vez, accionistas o empresarios de la cooperativa.

Similar criterio defiende Rezsohazy (1980) aun cuando denomina “principio de autoempleo” a la confusión de la calidad de usuario y empresario<sup>64</sup>. En esta línea argumenta que, según la aplicación del principio, los miembros de la cooperativa son sus propios patrones, asumiendo las dos funciones, la de empresario y la de usuario, que generalmente se presentan de manera diferenciada. Así en calidad de empresarios administran la empresa, la dirigen, tienen responsabilidad en la gestión, corren los riesgos y comprometen jurídicamente a la empresa; y en calidad de usuarios son quienes utilizan las principales ventajas creadas por la empresa. Además de eliminar el antagonismo entre empresarios o propietarios y los usuarios, gracias a este sistema, cada individuo puede llegar a ser realmente dueño de su destino material:

“El autoempleo, al eliminar la dependencia, abre la posibilidad de que el individuo sea realmente dueño de su destino personal y de que tome parte en el proceso de responsabilidad y toma de decisiones, dándole una igualdad real y no solamente teórica con los demás individuos, así como la posibilidad real de ejercer su derecho a la libertad” (Rezsohazy, 1980: 51).

Todo este conjunto de reglas y principios extraídos de los Estatutos de los Pioneros de Rochdale constituirán, por tanto, la base sobre la que se edificará la doctrina cooperativa. Pero su importancia no radica únicamente en su alcance ideológico. La aplicación rigurosa de

---

<sup>63</sup> Para Lavergne (1962: 82-92) son cuatro las reglas fundamentales que emanan de los estatutos de Rochdale: 1) La confusión de la calidad de usuario o consumidor y la de accionista o empresario; 2) distribución de las utilidades en proporción a las compras, al fin del ejercicio; 3) un solo voto por socio en las asambleas generales; y 4) el principio de puerta abierta. Son estas cuatro reglas las que definen a las cooperativas distributivas libres (o de consumo), entre las cuales, la primera, la confusión de la calidad de usuario y empresario es la más específica y de la que se derivan el resto de reglas.

<sup>64</sup> También para Rezsohazy el principio de autoempleo es el principio fundamental del cual se derivan el resto de Principios Cooperativos. Si bien, este autor, al contrario que Lavergne, amplía la posibilidad de su realización al resto de categorías cooperativas además de las cooperativas de consumo.

estos mismos principios es lo que constituye la garantía de la eficiencia empresarial futura de las cooperativas de consumo.

#### **2.3.1.4. La viabilidad de la empresa cooperativa.**

La contribución del proyecto cooperativo impulsado por los Pioneros de Rochdale no se agota en la proposición de los principios en los que se sustentarán las bases ideológicas del modelo cooperativo. El gran mérito de los Pioneros de Rochdale, tal y como lo especifica Watkins (1959: 12) ha sido también la de convertir la sociedad cooperativa, considerada hasta entonces como una empresa utópica y una aventura en lo desconocido, en una entidad comercial viable. No existe duda de que el proyecto de Rochdale es una experiencia de éxito empresarial (Divar, 2011). Partiendo de su originaria tienda, constituyeron toda una red de sucursales, las cuales fueron federándose hasta dar el paso de la creación de grandes empresas cooperativas de distribución de productos con capacidad de operar a nivel estatal e internacional. Sobre esta base, la experiencia cooperativa de Rochdale implementó “el sistema completo de cooperación”, donde las cooperativas de distribución de segundo grado creaban sus empresas de producción con el fin de surtir a las sucursales con dichos productos. Con el sistema en marcha las cooperativas conseguían tres tipos de beneficios: los derivados de las ventas al por menor realizadas en las sucursales, los conseguidos por las ventas al por mayor efectuadas por los almacenes de distribución, y los devengados de los beneficios de las empresas industriales puestas en funcionamiento (Álvarez Palacios, 1979: 14).

Los Pioneros de Rochdale demostraron la suficiente habilidad para sintetizar en sus estatutos las normas y las reglas que permitieron subsanar los factores que determinaron el fracaso de las experiencias cooperativas anteriores, y que posibilitaron conjugar los deseos de transformación social con la eficacia que precisan los proyectos empresariales. Parece que ya desde los inicios de la cooperativa, los Pioneros de Rochdale intuyeron la idea, extendida por Fauquet (1980) posteriormente, de que la cooperativa se compone de dos dimensiones interrelacionadas: una dimensión social que se corresponde con el carácter de asociación de personas que se agrupan para responder a las necesidades compartidas, y otra dimensión económica, en cuanto que estas personas asociadas entienden que el mejor modo de satisfacer esas necesidades es a través de una empresa colectiva. En esta línea, Mladenatz (1969) agrupa en dos categorías las reglas elaboradas por los Pioneros de Rochdale: las reglas que conciernen al funcionamiento de la empresa o del almacén de consumo y las reglas relacionadas con la estructura de la sociedad. Tanto en un ámbito como en otro son perceptibles el cuidado y el sentido práctico demostrado por los Pioneros de Rochdale. En cuanto a las reglas relativas al funcionamiento de la empresa, tal y como lo hemos ido analizando, la venta al contado y a precios corrientes del mercado, el sistema de retorno o distribución de excedentes en proporción a las compras, la apertura del comercio a consumidores no asociados, la opción del principio de puertas abiertas que posibilitaba en la práctica un aumento importante del volumen de ventas, o la formación de un fondo de reserva, se demostraron factores determinantes para dotar de viabilidad a la cooperativa. En cuanto a las reglas relacionadas con la estructura de la sociedad también son perceptibles la atención y el cuidado que los Pioneros de Rochdale pusieron por hacer viable la empresa colectiva. Los estatutos no sólo fijan el criterio de una persona un voto, sino que también regulan los

procedimientos de convocatorias de asambleas, la elección de los representantes por parte de los socios, la rendición de cuentas nuevamente a la asamblea (Mugarra, 2018) y especifican los derechos y las obligaciones que le corresponde a cada parte, detallando incluso el sistema de multas y sanciones que se imponen en caso de su incumplimiento. La regla por la que las nuevas incorporaciones vengan avaladas por dos personas socias pensamos que responde al mismo criterio de dotar de viabilidad práctica al proyecto cooperativo.

Watkins, por su parte, subraya una serie de orientaciones que supieron asumir los Pioneros de Rochdale. En primer lugar, asumir que la cooperativa debía de desarrollarse en un clima hostil de severa competencia mercantil y en el seno de una sociedad imbuida de principios y de prácticas individualistas, por lo que la supervivencia vendría de la superioridad que en la competencia pudiera demostrar. En segundo lugar, la viabilidad de la cooperativa implicaba un equilibrio entre las necesidades económicas inmediatas de sus miembros y el programa de reconstrucción social integral que se propusieron como última finalidad. Y, por último, asentar el proyecto en la realidad social y humana concreta de su contexto:

“Los pioneros lograron estabilidad descubriendo el justo equilibrio de las inclinaciones e instintos egoístas y sociales de sus miembros. Descartando por un lado las manifestaciones de individualismo extremo sortearon por la otra las exigencias exageradas del altruismo a ultranza” (Watkins, 1959: 12).

Podríamos señalar, por tanto, que el gran acierto de los Pioneros de Rochdale fue sustentar el proyecto cooperativo, no sobre la base de un tipo ideal de persona altruista y clara vocación por una causa, sino que lo hicieron partiendo de la asunción del carácter contradictorio e imperfecto propio de las personas concretas y reales. Al respecto, resulta pertinente mencionar la reflexión que presenta José Luis Del Arco (1977: 15) en relación a la concepción de la persona que puede apreciarse en la base del cooperativismo. Señala este autor que el cooperativismo no comulga con la doctrina de la bondad natural del hombre que se halla en la base de la mayor parte de los socialismos, sino que, por el contrario, parte de una concepción de la persona en la que destacan su espiritualidad, su libertad y su imperfección. En razón de su espiritualidad, nace en la persona el deseo de justicia, de emancipación humana y de búsqueda de un orden solidario; De su libertad surge la responsabilidad, el impulso de asociación y la oposición a ser forzado en materia económica y social; de su imperfección se deriva su necesidad de una organización económica y social, la asunción de que puede dañar a otra persona y, por lo tanto, la necesidad de autoridad pública, y la necesidad de cierto control social dada su inclinación a la realización del menor esfuerzo posible.

El gran sentido práctico mostrado por los Pioneros de Rochdale les llevó a apreciar que las personas, en sus contextos de vida concretos, conjugaran sus aspiraciones sociales y sus deseos de emancipación con actitudes, a veces incluso egoístas, que emanan de la percepción de sus intereses individuales<sup>65</sup>. Supieron articular el proyecto cooperativo reconociendo y haciendo sitio al interés propio y particular de los individuos y sus familias.

---

<sup>65</sup> También Lavergne (1962: 380) incide en que “la idea cooperativa logra hacer coincidir el interés privado de cada uno con el interés de todos”, para añadir a continuación que “sin deslumbrarse con la vana esperanza de una próxima renovación moral, es de la gran mezcla de los intereses egoístas y mezquinos de los hombres, de donde el cooperativismo hace surgir un mundo nuevo. Bella y fácil tarea es fundar un orden conveniente con la ayuda de grupos selectos. Lo difícil, lo admirable, es construir un mundo honroso con elementos mediocres. Lo sorprendente, es fundar, sobre la base de la codicia humana, un orden honroso y justo, como lo hace el cooperativismo”.

Pensamos que el éxito, y la gran contribución de los Pioneros de Rochdale, consisten en acertar a convertir el interés propio en motor del proyecto colectivo y, a su vez, hacer entender a los sectores populares que la asociación colectiva, y los valores y deberes que emanan de ella, constituían la forma más eficiente de responder a sus intereses personales.

Para Ernest Poisson (1921: 53), la cooperación es “la asociación del interés personal” y actúa transformando la acción privada en impulso de acción colectiva. La apreciación nos es útil para acabar el capítulo concluyendo que el proyecto cooperativo no se sustenta en el esfuerzo sobrehumano del militante, sino en la conjugación virtuosa de los intereses individuales y las aspiraciones colectivas de los sectores populares, dando forma, como lo indica Fauquet (1980: 46) a una “dualidad compleja” en el que tanto en el aspecto social como en el económico, lo individual y lo colectivo se apoyan uno en el otro.

### **2.3.2. Los inicios del cooperativismo de crédito: los sistemas Raiffeisen y Schulze-Delitzsch**

Además del cooperativismo de consumo y las cooperativas de producción, el siglo XIX será testigo de la aparición de nuevas formas de cooperativas vinculadas a las comunidades de carácter rural. Las cooperativas agrarias y, sobre todo, el cooperativismo de crédito vinculado a los sistemas de Raiffeisen y de Schulze-Delitzsch, son los exponentes más destacados de este proceso de extensión del modelo cooperativo. En este apartado pretendemos recoger los principales rasgos con los que se caracterizan estos sistemas.

#### **2.3.2.1. El sistema Raiffeisen**

Friedrich Raiffeisen (1818-1888) es considerado el padre de la cooperación de crédito rural (Mladenatz, 1969: 99) e impulsor de las Cajas Rurales o Raiffeisenbanken (Vargas, 2015). Hijo de un agricultor prematuramente fallecido, Raiffeisen nació en la ciudad alemana de Hamm. Educado por un pastor luterano, formó parte en el ejército hasta que una enfermedad de la vista que le afectará hasta el resto de sus días lo obligó a dejarlo. Posteriormente, se empleó como funcionario de la administración asumiendo el cargo de alcalde de diversas localidades hasta 1865, año en que abandonó la actividad pública para dedicarse a la propagación de su sistema (Martínez Soto, s/f.). Es desde esta posición, y preocupado por la situación de los campesinos más pobres, que Raiffeisen impulsará en un primer momento diferentes iniciativas filantrópicas para favorecer la situación de los campesinos pobres y evitar su dependencia respecto de los usureros. La constitución de una asociación en 1847 para la compra de harina con dinero de los ciudadanos acomodados para elaborar pan que se entregaba a los campesinos empobrecidos contra pagarés a intereses muy bajos (Vargas, 2015); la creación, mediante el compromiso de los sectores pudientes, de un stock de semillas que eran cedidas a los campesinos que devolvían su importe tras la recogida de la cosecha; o la creación de una asociación que se encargaba de comprar el ganado para después

revenderla a los campesinos en condiciones favorables y a largo plazo fueron algunas de las primeras experiencias que fomentó desde su posición de alcalde (Garayalde, 2014: 49).

Tras unos años de experimentación comprobó que mientras la asociación cooperativa sostenida en el esfuerzo propio y la ayuda mutua era un éxito, la mera acción filantrópica no daba resultados. Es entonces cuando se orientó decididamente por la asociación de tipo cooperativo para dar forma a su sistema de cajas de crédito (Watkins, 1977: 23). El punto de partida se encuentra en la transformación en 1862 de un establecimiento que operaba como una sociedad de beneficencia en una nueva asociación, la “Caja de Préstamos de Heddesdorf”, constituida ya bajo el principio de la mutualidad del ahorro y el crédito y donde todos los integrantes, prestamistas y prestatarios, eran solidariamente responsables de la vida de la asociación (Garayalde, 2014: 50; Martínez Soto, s/f.).

Raiffeisen para edificar su sistema parte de sus profundas convicciones cristianas. Así, junto al esfuerzo propio de los interesados, el espíritu de solidaridad y el amor cristiano al prójimo serán los grandes fundamentos sobre los que desarrolla su sistema. Sobre esta base estructura su sistema mediante la participación de dos tipos de miembros, los campesinos pobres y los cristianos adinerados<sup>66</sup>:

“Los miembros pobres eran los destinatarios de los préstamos y se los estimulaba, además, a realizar economías y a llevar sus ahorros a la cooperativa mediante la retribución de un interés apreciable. Los miembros ricos debían desempeñarse en forma extremadamente generosa, pues efectuaban aportes que sólo devengaban el interés habitual, aceptaban una responsabilidad de carácter solidario que exponía toda su fortuna y realizaban en forma gratuita la administración de la empresa común” (Kaplan y Drimer, 1981: 242).

La implicación de los sectores pudientes será un factor decisivo en el desarrollo y la estabilidad del sistema ideado por Raiffeisen. Permitía constituir las sociedades sin la necesidad previa de un capital. Algunos miembros aportaban sus ahorros líquidos, por los que percibían el interés ordinario, mientras que otros miembros recibían en préstamo estos ahorros pagando un interés algo superior. Por otro lado, la responsabilidad solidaria e ilimitada de los miembros ricos era un factor de garantía sólida y un elemento de confianza que favorecía la afluencia del pequeño ahorro a las cajas de préstamo (Lambert, 1961: 104).

Raiffeisen no parte de una concepción socialista, comparte más bien los postulados de la escuela económica liberal en el sentido de que no se propone reemplazar el orden económico y social capitalista. Pretende otorgar medios para que los campesinos puedan defenderse frente a la usura y demás comportamientos abusivos del capital. En este objetivo solicita la implicación moral, técnica y financiera de los cristianos pudientes, con el fin, también, de que actúen como ejemplo y ejerzan su influencia sobre los miembros pobres fomentando en ellos el celo necesario para elevarse por su propio esfuerzo. No obstante, sería erróneo concluir la inexistencia de una visión social transformadora en la concepción de Raiffeisen. Tal y como lo especifica Watkins (1959: 38) apuntó más allá de la simple ayuda al campesino pobre

---

<sup>66</sup> Los sectores pudientes eran inducidos a participar en apelación a sus sentimientos y deberes cristianos. Raiffeisen dejó escrita la siguiente idea: “Por eso insistimos sobre el amor cristiano a nuestro prójimo, que tiene su origen en el amor de Dios y en su deber también de cristiano del cual se nutre; y cuanto más practicado, más fuerte y resistente se vuelve, dejando así una satisfacción moral que no puede ser sustituida por ninguna recompensa material, recompensa que rechaza con desdén. Al mismo tiempo que ofrece a la clase rica (...) un campo fértil para la aplicación del amor cristiano, permite una colaboración fraternal, tanto en beneficio del pobre como de todos. Un reconocimiento y una simpatía recíprocos, por tanto la paz social, serán la consecuencia natural” (Mladenatz, 1969: 98).

mediante el préstamo a interés reducido y una mejor organización del mercado de los productos de la tierra; su visión entrañaba la construcción de una comunidad rural sustentada sobre las bases de la ayuda mutua y la colaboración pacífica. Las principales reglas que orientaban a sus asociaciones de crédito tenían una significación ética que, a su vez, sostenían la implicación y el altruismo de los cristianos ricos de la comunidad, lo cual dotaba de eficiencia económica el sistema de crédito:

“Las principales reglas que orientaban a sus asociaciones de crédito han tenido siempre, desde luego, una significación a la vez ética y económica. Las funciones honorarias ejercidas por agentes elegidos en las sociedades permitían en efecto evitar un gasto de cierta consideración y reducir así al mínimo la diferencia entre el interés pagado y el interés exigido por la sociedad a sus prestatarios. Estas funciones constituían por otra parte servicios ofrecidos a la comunidad, de modo que el socio que tomaba a su cargo el puesto se sentía orgulloso del mismo y se mostraba siempre dispuesto a cumplir con él” (Watkins, 1959: 38).

De hecho, Raiffeisen concebía sus asociaciones más como escuelas de ayuda mutua y de abnegación que como grupos exclusivamente económicos (Lambert, 1961: 105). Esa fue la razón por la que Raiffeisen recelaba de un desarrollo demasiado rápido de su sistema, ya que temía que en esa extensión se perdiera el espíritu y el valor moral que los sostenía.

Siguiendo a Kaplan y Drimer (1981), a Martínez Soto (s/f.) y a Mladenatz (1969) podemos identificar las principales características que dan forma al sistema de crédito de Raiffeisen:

- La cooperación se sostiene sobre la idea de la ayuda propia de los interesados, lo cual excluye la intervención de la autoridad pública. No se excluye la participación de personas pudientes que colaboran comprometiendo su fortuna sin recibir ningún dividendo más que el interés habitual, y asumiendo la administración de la cooperativa renunciando a toda remuneración. Únicamente el secretario contable o cajero era remunerado.
- La base financiera de la cooperativa está formada por la responsabilidad solidaria e ilimitada que asumen los miembros por las obligaciones contraídas por la sociedad<sup>67</sup>. En la asociación cada miembro responde por todos y todos responden por cada uno. La base financiera se consolida por medio de fondos de reserva constituidos por los excedentes de la asociación. Sobre tales fondos los asociados carecen de todo derecho y en caso de liquidación de la cooperativa son donados a otra asociación siguiendo la regla del fondo inalienable e indivisible.
- La cooperativa carece de capital propio formado por acciones suscritas y aportadas por los asociados, de manera que se facilita el ingreso de todo habitante que tenga necesidad de los servicios de la empresa común.
- La cooperativa limita su actividad a un círculo restringido entre 600 y 3.000 personas. La viabilidad de la cooperativa se sustenta en el conocimiento mutuo y en el control recíproco que mantienen los asociados entre sí. En esta línea, en el sistema de

---

<sup>67</sup> “Los miembros comprometen en común todo su patrimonio para garantizar las obligaciones de su sociedad. Esto le da gran solvencia a las cajas de ahorro, puesto que están respaldadas por un importante patrimonio que garantiza las operaciones que hace la sociedad. Esta fórmula ha sido clave en el éxito de las cajas de ahorro” (Rezsóhazy, 1980: 29).

Raiffeisen se presta atención a la cualidad moral de los adherentes. Se concibe la cooperativa como una asociación de personas que estén dispuestas a poner toda su personalidad, económica y moral, al servicio del prójimo.

- El sistema Raiffeisen se caracteriza por la preponderancia de las operaciones de crédito y ahorro. Pero estas cooperativas de crédito realizan también operaciones económicas y de aprovisionamiento y venta de productos<sup>68</sup>. El sistema, no obstante, tiende a dejar estas operaciones económicas en manos de pequeñas cooperativas especializadas que mantienen su subordinación a la cooperativa de crédito.
- El sistema ideado por Raiffeisen se articula en torno a las pequeñas unidades cooperativas que tienden en el ámbito de la organización financiera a mantener una relación centralizada con un banco central que sirve como medio de compensación de los fondos disponibles de las distintas cooperativas afiliadas.
- Desde el prisma de la teoría cooperativa una de las críticas más acentuadas al modelo de Raiffeisen es la que hace referencia a la falta de relevancia del principio democrático, en cuanto que los socios de mayor patrimonio económico tenían una mayor preponderancia en las decisiones de la organización (Lezamiz, 1994: 23).

El sistema de cooperativas de crédito ideado por Raiffeisen conocerá un desarrollo importante. La expansión inicial fue espectacular pasando de 4 cooperativas en 1862 a 713 en 1892 (Martínez Soto, s/f.). Tal y como indica este autor, el propio Raiffeisen continuó impulsando la creación de nuevas asociaciones. Su impacto aumentará con la agrupación de las entidades motivado por los problemas que presentaban las cooperativas para la captación de fondos. De cara a solventar estos problemas Raiffeisen apostará por la creación de cajas centrales con la intención de redistribuir los fondos disponibles dentro del movimiento. En 1872 insta a la federalización regional de las cooperativas de crédito a través de la fundación del “Banco Cooperativo Agrícola del Rhin”, a las que seguirán en 1874 la constitución de sendas centrales en las regiones de Hesse y Westfalia. Estas sociedades de cooperativas surgen con la intención de cumplir la función de banco, de federación de cooperativas, servicio estadístico, servicio de control y facilitador de directivas para las cooperativas afiliadas. Este mismo año, Raiffeisen da otro paso integrando los tres bancos regionales mediante la constitución del “Banco General Agrícola” que, problemas legales mediante, se reconvertirá en la “Caja Agrícola Central de Préstamos” la cual adoptará la forma jurídica de una sociedad anónima y acabará denominándose a partir de 1910, una vez fallecido su fundador, *Deutsche Raiffeisenbank*. El banco se dedicará a fundar en cada región alemana una filial o agencia para establecer relaciones directas con sus potenciales clientes agrícolas. En la concepción de Raiffeisen el banco debía de limitarse exclusivamente a las funciones bancarias manteniendo una relación jerárquica con las filiales, por lo que en 1877 como complemento de su organización crea una nueva federación que agrupa al conjunto de las cooperativas denominada *Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften*, que tras

---

<sup>68</sup> “En una asociación cooperativa de ahorro y préstamo, los miembros que solicitan los préstamos son también los que ahorran, y con el tiempo y dejando que se acumulen las ganancias que no se distribuyen, se convierten al fin en proveedores colectivos de los préstamos otorgados. De esta manera se liberan de la esclavitud de pagar al usurero rural (...) Sin embargo, puesto que los campesinos no necesitaban tanto el dinero como su valor en ganado, semillas, fertilizantes, herramientas y equipos, las compras cooperativas al por mayor a precios reducidos se convirtieron en un aditamento regular de los negocios de la sociedad. La sociedad Raiffeisen se convierte de esta manera, no sólo en Europa sino en otros continentes, en la principal pionera de este tipo de sociedades cooperativas agrícolas (Watkins, 1977: 24).

experimentar diversas transformaciones, se fusionará en 1930 con la unión de cooperativas impulsada por Haas<sup>69</sup> para formar la Unión de Cooperativas Agrícolas Alemanas Raiffeisen (Garayalde et al., 2014; Kaplan y Drimer, 1981: 243; Vargas, 2015), convirtiéndose en la central cooperativa más poderosa de Alemania e incluso del mundo<sup>70</sup> (Mladenatz, 1969: 108).

En 1866 Raiffeisen publicará un libro, “Las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos”, en el que expone las características de su sistema y su experiencia práctica en la promoción de las asociaciones de crédito (Garayalde, 2014: 50). La difusión de sus ideas, acompañada de la relevancia de sus realizaciones, dotará de gran influencia al sistema de Raiffeisen, lo cual incidirá en la extensión de su sistema por varios países europeos (Cichosz, 1987; Lezamiz, 1994; Martínez Soto, 2003) y latinoamericanos (Plotinsky, 2017; Rojas, 2014) desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

### **2.3.2.2. Las Cajas de Crédito o los Bancos Populares Schulze-Delitzsch**

Herman Schulze (1808-1883) es considerado como el impulsor de las cooperativas de crédito urbanas que con distintos matices y nombres (cajas crédito, cajas populares, bancos populares) tendrán un importante desarrollo primero en Alemania y más tarde en Europa y otras zonas del planeta. Schulze nació el 29 de agosto de 1808 en la localidad alemana de Delitzsch, donde tras cursar los estudios de derecho, y siguiendo la estela de su padre, asumirá el cargo de juez patrimonial de su ciudad natal en 1841. Elegido representante de la Asamblea Nacional prusiana en el seno del grupo liberal-demócrata de izquierdas en 1848 (Martínez Soto, sin fecha), en 1851 renunciará al cargo de juez, para dedicarse posteriormente al desarrollo del movimiento cooperativo impulsado por él.

Su actividad organizadora en favor del bienestar de la comunidad empezará a destacar en torno a 1849 en un contexto de importantes dificultades económicas. Una Caja de socorros para casos de enfermedades y muerte y otra sociedad de carpinteros para el aprovechamiento de las materias primas fueron unas de sus primeras realizaciones (Mladenatz, 1969: 87). Comprendiendo que el mayor inconveniente de los pequeños patronos, artesanos y comerciantes de la ciudad que empezaban a sentir la competencia de la gran industria era su falta de capital y las condiciones usurarias de crédito al que tenían que hacer frente, en 1850 funda una sociedad de crédito en Sajonia denominada *Eilenburger Vorschussverein* (Vargas, 2015), inspirada aún en las numerosas instituciones de crédito popular que se sustentaban en las donaciones o préstamos sin interés efectuados por las clases acomodadas (Kaplan y Drimer, 1981; Mladenatz, 1969).

---

<sup>69</sup> Wilhelm Haas (1839-1913) impulsó un sistema cooperativo intermedio entre Raiffeisen y Schulze-Delitzsch. Comenzó su actividad cooperativa mediante la creación de cooperativas de aprovisionamiento en común de todos los artículos necesarios para la agricultura. En 1890, bajo su impulso, se constituye la “Unión de Cooperativas de Consumo Agrícolas” con el propósito de aumentar el crédito agrícola personal, el aprovisionamiento en común de artículos necesarios de buena calidad y a precio conveniente, la transformación y la fijación del valor de los productos del campo, el aprovisionamiento en común de máquinas y herramientas, el seguro agrícola, la edificación y la utilización de construcciones colectivas comunes, etc. Las características concretas de su sistema pueden consultarse en Mladenatz (1969).

<sup>70</sup> En el momento de la fusión el sistema Raiffeisen agrupa a unas 8.000 cooperativas de las cuales 5.700 eran cajas de ahorro y préstamos y el sistema Haas contaba con 30.000 cooperativas de las cuales 14.000 eran cajas de crédito (Garayalde, 2014: 52; Vargas, 2015).

En un principio, y al igual que Raiffeisen, las primeras experiencias asociativas estarán guiadas por un espíritu filantrópico y paternalista:

“Los dos partían del principio muy natural de que las sociedades obreras o campesinas que no contaban con reservas y tenían necesidad de crédito debían ser provista de capitales, y de que los medios más simples de proporcionárselos era el de reunir en una sola sociedad a las personas simpatizantes deseosas de invertir capitales y ofrecerlos en préstamos. Era igualmente natural para ellos admitir la presencia en el seno de estas sociedades de un elemento apto y cultivado que estuviera hecho a los negocios, con lo que se tendría además un factor de mayor estabilidad” (Watkins, 1959: 14).

Pero, pronto asumió la idea de que la asociación de crédito más efectiva no era un trabajo de filantropía, sino una sociedad cuyos miembros fueran al mismo tiempo los que aportaban y solicitaban en préstamo el capital (Watkins, 1977: 23). Es así cuando, junto al mecanismo de la responsabilidad solidaria, introdujo el sistema de capital propio formado con partes sociales suscritas y aportadas por los asociados, estableciendo las bases de su sistema de cooperativas de crédito (Mladenatz, 1969: 88). De esta manera, los principios de la “ayuda propia” y la solidaridad pasan a formar parte del sustrato nuclear de las asociaciones de crédito de Schulze-Delitzsch. Animado por el éxito de las primeras experiencias, Schulze socializa las bases de su sistema en sendas publicaciones de 1853 y 1855. Es entonces cuando a las primeras realizaciones les sucederán otras nuevas surgiendo en “Alemania, y sobre todo entre las masas de la población urbana, un verdadero movimiento” bajo la influencia de Schulze (Mladenatz, 1969: 89).

Las cajas de crédito Schulze-Delitzsch presentan las siguientes características, de entre las cuales se perciben diferencias significativas respecto al modelo Raiffeisen (Benevides, 1987; Lambert, 1959; Martínez Soto, s/f; Mladenatz, 1969; Kaplan y Drimer, 1981):

- El sistema se sustenta sobre el principio de la ayuda propia y se orienta hacia las necesidades de los artesanos, los comerciantes y pequeños patronos independientes. Si bien rehúye de la intervención del Estado y de la acción filantrópica, no excluye la participación de otros sectores como los agricultores ni tampoco de los capitalistas. El principal propósito es el de fomentar constantemente el ahorro de los asociados (siendo secundaria el préstamo de créditos baratos) para que constituyan su participación social en el capital de la cooperativa. Para su fomento se recompensa a los asociados que se distinguen por su ahorro con mayores posibilidades de obtener préstamos y repartos de beneficio en función de la participación en el capital social.
- La base financiera de la cooperativa se sostiene en el capital propio que aparece formado por partes sociales de gran valor (entre 300 y 500 marcos) suscritos y aportados por los asociados. Al ingresar en la cooperativa cada asociado debía reembolsar un cuarto del valor de su acción, pagando el resto en sucesivas anualidades. En caso de no hacerlo la parte de los beneficios que le correspondía se aplicaba directamente a cubrir el precio de la acción. La base financiera hasta el año 1867 se complementaba con la responsabilidad solidaria e ilimitada de los asociados.
- La caja constituye un fondo de reserva como sostén del capital propio que es utilizado en los casos en que éste disminuye a causa de retiros parciales o totales de partes

sociales, o para compensar las pérdidas eventuales que puede sufrir la empresa. Los fondos de reserva se forman mediante las cantidades previas retiradas del beneficio neto anual y por partes de la cuota de inscripción. El fondo de reserva no crece indefinidamente, sino que aparece limitado hasta el diez por ciento del valor del capital suscrito<sup>71</sup>.

- El capital recibe un dividendo en relación a los beneficios reales de la empresa en proporción al capital accionariado aportado por cada uno de los asociados. Este hecho se justifica por el riesgo que asumen los asociados en la empresa y funciona como aliciente para la atracción de capital ya que incentivar las ganancias, opinaba Schulze, era el medio ideal para estimular la inversión de capitales de los cuales dependía la vida de la cooperativa (Garayalde et al., 2014). En caso de disolución de la cooperativa, los fondos de reserva son repartidos entre los asociados.
- Las cooperativas Schulze-Delitzsch tratan de operar sobre una amplia área geográfica para agrupar a un gran número de asociados. De esta manera la cooperativa obtiene la posibilidad de un capital propio y de una cantidad de actividades más importantes y obtiene, a su vez, una compensación mayor de disponibilidades de fondos y pedidos de créditos. Para desarrollar sus funciones, el personal y los cargos con alguna responsabilidad son retribuidos en relación a los cargos que desempeñan.
- Estas cooperativas aparecen especializadas en operaciones de ahorro y de crédito comercial y no realizan actividades ni aparecen vinculadas en relación a las asociaciones de aprovisionamiento o de venta de productos. Las necesidades de liquidez y la composición variable de los capitales en la que la salida de los socios implicaba una retirada de las particiones, derivaba en la exclusión de las operaciones de largo plazo otorgando solamente préstamos a corto plazo.

Desde el punto de vista de la doctrina cooperativa algunas de las características de los bancos populares impulsados por Schulze generan importantes controversias. Por ejemplo, en opinión de Paul Lambert (1959: 100) las asociaciones Schulze-Delitzsch comparten con el modelo de Rochdale los principios del *self help*, la asociación y la confusión de la doble cualidad de miembro y usuario, pero, en cambio, se distancian respecto al principio distributivo y en cuanto a la remuneración al capital mediante un dividendo que, por otra parte, no es limitado previamente. Si bien, no es discutible su utilidad en relación a su contribución al bien común tal y como lo han demostrado al provocar la bajada de los tipos de interés en Alemania y Austria<sup>72</sup>, tales características las alejan del criterio de las cooperativas auténticas<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Respecto al reparto entre los asociados del fondo de reserva en caso de disolución de la cooperativa encontramos versiones contradictorias. Kaplan y Drimer (1981: 245) afirman que se procede al reparto entre los asociados en caso de disolución de la cooperativa. Martínez Soto (s/f), en cambio, expone que el capital de reserva de los bancos populares era indivisible e inalienable por lo que, en caso de disolución, éste era traspasado a otra cooperativa.

<sup>72</sup> Un cuadro publicado en 1889 en la hoja cooperativa fundada por Schulze, muestra cómo disminuyeron las tasas de interés en las diferentes regiones donde operaban las sociedades cooperativas de crédito. Por ejemplo en Prusia esta tasa, entre 1862 y 1887 había disminuido de 10,22% a 6%; en Hesse-Nassau, de 8,58% a 5,38%; en Bade de 7,98% a 5,56%, etc. (Mladenatz, 1969: 89).

<sup>73</sup> Señala Lavergne (1962: 102) que "no se trata de una sociedad mutualista de crédito, acorde con el principio cooperativo desde el punto de vista técnico, porque la caja Schulze-Delitzsch, que concede préstamos a sus socios a tasas de interés bastante elevadas les reparte las utilidades que obtiene, muy substanciosas por cierto, proporcionalmente al número de acciones suscritas por cada uno (...) el accionista es al mismo tiempo cliente de la sociedad; pero el principio de reparto de las utilidades es puramente capitalista".

Es cierto que Schulze expresaba una visión con matices propios. Compartía la idea de que el asociacionismo era la herramienta fundamental para mejorar el nivel de vida de las clases populares. Opinaba que

“Mediante la asociación, la sociedad moderna organiza su iniciativa para ejercer una acción eficaz en todas las esferas de la vida a las que el Estado, con todo su poder, no puede llegar. La asociación nos enseña a gobernar, por nuestros propios medios, la vida privada y la vida pública; en su escuela el individuo se prepara para trabajar por el bien general de la comunidad a la que pertenece” (Benevides, 1987: 51).

En las primeras fases de su actividad, si bien posteriormente matizará y rebajará tales pretensiones, formuló un programa asociativo muy ambicioso que culminaría con la creación de cooperativas de producción industrial. Pero, al contrario de las corrientes socialistas, su ideal asociacionista opera dentro del marco de la escuela económica liberal. Schulze no percibe en contradicción los principios cooperativos con las ideas liberales, al contrario, piensa en la cooperación como un medio para alcanzar los propósitos del liberalismo democrático. Tenía una visión del cooperativismo según la cual, mediante el mismo, los hombres toman conciencia de sus propios valores y adquieren, lo que se considera la primera condición de la prosperidad económica, su independencia. Consideraba que la autonomía económica personal era “la escuela preparatoria de la autonomía en el seno del Estado y la comunidad”, para lo cual resultaba imprescindible que la cooperación se mantuviera libre de toda influencia del Estado y de los poderes públicos (Martínez Soto, s/f).

Por lo tanto, Schulze en su actuación, no procura de ninguna manera reemplazar el sistema capitalista; la asociación es útil para subsanar algunos de los inconvenientes que genera su desarrollo y, ante todo, para elevar la capacidad de operar y de competir de los sectores sociales más vulnerables (Kaplan y Drimer, 1981: 247). Como indica Lambert (1981: 101), para Schulze los fines de la cooperación son estrictamente económicos, en el sentido de que satisface determinados deseos o eleva algunas rentas, pero no está en absoluto unida con ninguna moral particular que pueda diferenciarla del capitalismo. En su planteamiento, las cooperativas no determinan, ni les corresponde determinar en el futuro la producción y el reparto en el conjunto de la economía. Comparte, a su vez, el recelo y la hostilidad respecto al Estado que caracteriza a la escuela liberal que lo lleva a rechazar toda ayuda que provenga de él y manifestar su preferencia por la colaboración del sector capitalista de la economía.

Pero, sea como fuere, es innegable la importancia de Schulze como promotor de un importante movimiento del asociacionismo de crédito. En junio de 1859, con la participación de los representantes de 30 bancos populares de los 111 que existían en el país, se celebrará el primer congreso de cooperativas de crédito Schulze-Delitzsch. En la misma se decidió la creación de una oficina central con funciones técnico-sociales y educativas que operará bajo la presidencia del propio Schulze (Kaplan y Drimer, 1981: 246). Este movimiento se extenderá con la incorporación de otras especialidades cooperativas formando en 1864 una “Unión general de las cooperativas basadas sobre la propia ayuda”, cuya dirección recayó sobre el propio Schulze. A su vez, y paralelamente, en 1865 se fundó en Berlín el “Deutsche Genossenschaftsbank” o “Banco Cooperativo de Alemania” que recibía los fondos que excedían las necesidades de las cooperativas locales y operaba como centro de financiación del sistema. En 1880, antes de la muerte de Schulze ocurrida en 1883, operaban 813

asociaciones Schulze-Delitzsch que agrupaban a un total de 393.360 asociados<sup>74</sup> (Martínez Soto, s/f.). La relevancia de Schulze llegará a ser tal que bajo su iniciativa el Parlamento prusiano promulgará el 27 de marzo de 1867 el primer código cooperativo, el cual estará basado en el modelo Schulze-Delitzsch.

Tras su muerte el movimiento continuará desarrollándose. En 1903 alcanzará su máxima expresión con 14.280 sociedades agrupadas en su federación (Garayalde, 2014: 52). En 1920 se procede a la reconfiguración del movimiento con la creación de la “Asociación Cooperativa Alemana (Schulze-Delitzsch)” (Mladenatz, 1969) y uniéndose en la década de 1970 con las instituciones cooperativas desarrolladas al amparo del sistema Raiffeisen (Kaplan y Drimer, 1981: 247).

### 2.3.3. Desarrollo y extensión del modelo cooperativo

Sobre estas realizaciones prácticas y concretas se asentarán las bases para el desarrollo y la extensión del cooperativismo. Con la experiencia de Rochdale quedan establecidos los principios orientadores y las reglas fundamentales que facilitarán el éxito de las cooperativas de consumo. Con las experiencias de Raiffeisen y Schulze-Delitzsch, a las que es preciso sumar las iniciativas cooperativas impulsadas por Haas, no sólo se extiende el formato cooperativo hacia los sistemas de ahorro y crédito, sino que se amplía el campo de incidencia del cooperativismo hacia el mundo rural y agrario, atrayendo de paso a nuevos sectores sociales, además de los obreros urbanos de las ciudades en proceso de industrialización, hacia las prácticas cooperativas<sup>75</sup>. Lo relevante es que para mediados del siglo XIX quedan referenciados los cuatro tipos fundamentales de agrupación que caracterizarán al modelo cooperativo (Desroche, 1977:24). Estos, según los describe Monzón (2003), son los siguientes:

- 1) Cooperativas de empresarios individuales que se agrupan para ejercer todas las actividades necesarias para el funcionamiento de su “explotación principal”. Entre las actividades se incluyen tales como la compra de suministros y materias primas, equipamiento y maquinaria que pudieran compartir, marketing y venta de sus productos finales y servicios como seguros, formación técnica, etc. Aquí principalmente se sitúan las cooperativas agrarias a las que según vayan surgiendo se sumarán las cooperativas de pesca, de transportistas, de comerciantes, etc.
- 2) Cooperativas de consumidores que, haciendo referencia al sentido amplio del término, agrupan a sus miembros como “utilizadores” de bienes y/o servicios suministrados por la empresa que constituyen con esta finalidad. Son las cooperativas de consumo propiamente dichas, pero, también de vivienda, de seguro, etc.

---

<sup>74</sup> De los cuales el 31,6% eran obreros independientes o artesanos, el 10,6% obreros asalariados, el 23,7% agricultores propietarios, el 2,8% jornaleros, el 21% pequeños comerciantes y el 10% restante correspondía a otras categorías (Martínez Soto, s/f.).

<sup>75</sup> Señala Monzón (1989) que en este proceso se produce la pérdida de “homogeneidad social” sustentada en las clases trabajadoras por la que se caracterizaba el inicial movimiento cooperativo, para pasar a un “pluralismo interclasista” mediante la incorporación a las diferentes expresiones de cooperativas de las clases medias urbanas y campesinas que encuentran sustento en la cooperación para enfrentar las consecuencias de la extensión del capitalismo industrial.

- 3) Cooperativas de ahorro y crédito, que podrían ser distribuidas entre las categorías 1ª y 2ª según sus miembros utilizaran principalmente el crédito como empresarios o como familias, pero que conviene considerarlas en un grupo diferente a los anteriores.
- 4) Cooperativas de producción, o también denominadas cooperativas obreras o de trabajo asociado, que agrupan a trabajadores para el ejercicio común de su oficio. En este caso se asocian las personas que realizan el trabajo que requiere una actividad empresarial desarrollada en común. A diferencia del resto de modelos, son las propias personas trabajadoras las que conforman la asociación de la empresa. Este es el modelo que encontramos en la génesis de la experiencia cooperativa de Mondragón.

El desarrollo, no obstante, será distinto según los diferentes modelos. Este primer momento de extensión y expansión del modelo cooperativo pivotará principalmente sobre las cooperativas agrarias, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas de consumo, y menos, paradójicamente –como tendremos oportunidad de explicar–, sobre las cooperativas de producción o de trabajo asociado (Lezamiz, 1994).

En el presente apartado, por tanto, pretendemos realizar un repaso del proceso de extensión del modelo cooperativo en Europa y el resto del mundo, con el objetivo de determinar el contexto en el que surgen las primeras promociones cooperativas impulsadas en Mondragón.

### **2.3.3.1. La irradiación del modelo cooperativo**

La realidad es que el modelo cooperativo conocerá una importante expansión europea e internacional desde la segunda mitad del siglo XIX. Ya ha sido analizado el modo en el que arraigan las primeras formas cooperativas entre los sectores trabajadores y populares en la Gran Bretaña de inicios de la revolución industrial y entre los artesanos urbanos y campesinos en Alemania. El cooperativismo, en sus más variadas manifestaciones, se percibe como una herramienta útil para mejorar las condiciones precarias de vida de los sectores populares, además de conectar con las aspiraciones transformadoras de trabajadores cualificados y artesanos abocados a un proceso de desclasamiento y pérdida de independencia con el desarrollo del capitalismo industrial. La conexión con los postulados de los socialistas asociacionistas, por otro lado, permite la asunción por parte de sectores del movimiento obrero de las formulaciones cooperativas. El owenismo en la década de 1830 y el socialismo fraternal de Blanc en el contexto de la revolución de 1848, popularizaron la idea cooperativa entre amplias capas sociales de Inglaterra y Francia. Sobre esta base y en unión con el éxito que estaban demostrando las primeras experiencias cooperativas modernas, se establecen las condiciones para la irradiación del modelo.

Watkins (1977) expone una serie de factores que contribuyeron en esa irradiación del modelo. Una de ellas hace referencia a las lógicas conexiones que existían entre los partidarios de la cooperación de los distintos países. El contexto político turbulento en la que se hallaba sumida Europa y la represión que seguía a los alzamientos revolucionarios como los de 1830 y 1848, provocaba el exilio de líderes políticos, muchos de los cuales recababan en Inglaterra tomando contacto directo con los círculos cooperativos. A ello se le une la referencialidad que

empezaban a adquirir las principales experiencias cooperativas y la consolidación del movimiento cooperativo que ya en Inglaterra desde 1869 empezó a organizar conferencias y congresos en los que participaban delegaciones de diferentes países y se intercambiaban experiencias (Gómez, 1998: 11). Esta interconexión hallará su culmen con la organización internacional del movimiento cooperativo y la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) tras el Congreso Internacional celebrado en Londres en 1895<sup>76</sup>. Por otra parte, la ola de emigrantes que fluyó durante más de medio siglo desde Europa a otros continentes será otro foco irradiador del conocimiento y experiencia cooperativo<sup>77</sup> (Warbasse, 1956: 74).

En esta función irradiadora, no obstante, no se puede obviar el propio “espíritu misionero” y el afán divulgador que caracterizó la práctica de muchos de los líderes cooperativistas. Owen, William King primero, y Holyoake, Schulze-Delitzsch o el propio Raiffeisen posteriormente destacaron por ser “entusiastas y talentosos educadores populares” (Watkins, 1977: 25). Sus publicaciones, su impulso práctico y su labor divulgadora, sustentado en el éxito concreto de sus experiencias cooperativas colaboraron en propagar los respectivos sistemas cooperativos. Esta acción, por lo demás, se verá reforzada a finales del siglo XIX por el interés que empezará a demostrar la academia por el fenómeno cooperativo. Tanto académicos de tendencia liberal, tales como Stuart Mill, Marshall, Walras, Pareto o Rabbeno, como pensadores y académicos de orientación socialista entre los que destaca Charles Gide y la Escuela de Nimes impulsada por él, se ocuparon del hecho cooperativo, dotando de cuerpo teórico y prestigio social a este fenómeno económico-social<sup>78</sup>. Imaginamos que este mayor prestigio y reconocimiento ganado por las cooperativas resultara decisivo en cuanto al cambio de actitud que diversos Estados de Europa manifestaron respecto al movimiento cooperativo. “La asociación entre los trabajadores dejó de ser temida, y por el contrario se la alentó a través del desarrollo normativo como ocurrió en Alemania, Francia, Austria y Bélgica entre los años 1867 y 1873” (Watkins, 1977: 25). De hecho, en estos círculos, así como en los círculos eclesiásticos se empieza a conceptualizar al cooperativismo como un mecanismo pacífico de mejora social y, por lo tanto, como una vía para hacer frente a la cuestión social que generaba el desarrollo del capitalismo industrial y, de paso, para frenar la influencia de las tendencias revolucionarias entre los trabajadores y sectores populares (Martínez Soto, 2000). El caso es que, con mayor o menor convencimiento o desarrollo, el modelo cooperativo es asumido por las corrientes democrático liberales, los círculos eclesiásticos y el movimiento socialista, favoreciendo de esta manera la internacionalización de la idea cooperativa (Menzani y Medina-Albaladejo, 2018).

Otro factor importante en el proceso de internacionalización de las cooperativas lo constituirá la institucionalización de los organismos cooperativos y de los organismos intergubernamentales que se empezaron a gestar entre finales del siglo XIX y el periodo de entreguerras del siglo XX. La primera hace referencia a la propia Alianza Cooperativa Internacional, constituida en 1895 con el fin de reunir, representar y servir a las cooperativas de todo el mundo. El rol de esta institución ha resultado determinante en cuanto a aglutinar y cohesionar al movimiento cooperativo en torno a los Principios Cooperativos que ha ido

---

<sup>76</sup> En este primer Congreso Internacional participaron sobre todo cooperativistas británicos con alrededor de 200 delegados, pero contó con la asistencia de 25 delegaciones europeas además de una delegación australiana, una india, tres de EE.UU y una argentina (Watkins, 1977: 41).

<sup>77</sup> Un ejemplo paradigmático lo constituye el caso argentino como puede consultarse en (Plotinsky, 2015) y (Noemí, 2014). Las primeras experiencias cooperativas se asocian con las masivas emigraciones europeas de finales del siglo XIX. Se da la circunstancia de que la primera experiencia cooperativa argentina, siguiendo la inspiración rochdaleana, data de 1857.

<sup>78</sup> Una muy interesante exposición del pensamiento liberal y socialista centrado en el modelo de las cooperativas de trabajo asociado se encuentra en (Monzón, 1989).

definiendo en diferentes congresos, estimular las relaciones (de conocimientos, experiencias, comerciales) entre los miembros y propagar la idea cooperativa a lo largo y ancho del mundo (Davidovic, 1976; Gómez, 1998). En sus primeras fases, tal y como lo explica Watkins (1977: 58), el hecho de que existiera y de que se supiera que existía como único organismo internacional dedicado sola y exclusivamente a la difusión de la cooperación “fue como un faro para los pioneros cooperativistas en los lugares más remotos de la tierra”. Más adelante, su función en la extensión del modelo cooperativo será importante. Su labor en la reconstrucción del movimiento cooperativo y en la articulación de redes de distribución de la ayuda básica tras las contiendas de las dos guerras mundiales en la devastada Europa (Warbasse, 1946; Watkins, 1977) y su papel en la difusión del cooperativismo en los países en desarrollo tras las décadas de 1950 y 1960<sup>79</sup> (Gómez, 1998) serán algunos de los hitos más reconocidos en este proceso. El proceso de difusión del modelo cooperativo se verá favorecido, además, cuando diferentes agencias intergubernamentales, reconociendo el rol de las cooperativas en el desarrollo económico y social de los países, asuman la promoción del cooperativismo como parte de sus propias agendas. Es el caso, por ejemplo, de la FAO (*Food and Agriculture Organization*) vinculada a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que, surgida como rama de acción de la Sociedad de Naciones bajo la presidencia de un insigne cooperativista como lo fue Albert Thomas, en 1920 estableció un departamento específico para la difusión del conocimiento y la promoción de cooperativas (Gómez, 1998: 69). Fruto de todo este proceso el reconocimiento alcanzado por el sistema cooperativo ha ido incrementándose facilitando la apertura y la disposición de los gobiernos para el desarrollo del modelo en sus respectivos países (Davidovic, 1976: 36).

No obstante, todos estos procesos que impulsaron la difusión y la internacionalización del movimiento cooperativo no tendrían razón de ser sin una base común: el éxito de las primeras realizaciones prácticas cooperativas:

“Si el Cooperativismo se ha extendido por todo el mundo, es porque ha demostrado su eficacia económica” (Gómez, 1998: 84).

El eco del éxito de estas primeras experiencias llamará la atención de diversos reformadores y estimulará la promoción de nuevas iniciativas cooperativas en diferentes países. En Italia, por ejemplo, el movimiento cooperativo empezará a dar sus primeros pasos en el segundo tercio del siglo XIX emulando el sistema de crédito ideado por los cooperativistas alemanes. Para entonces, las cooperativas de crédito en Alemania habían comenzado su fulgurante desarrollo. A la altura de 1880 operaban unas 121 sociedades tipo Raiffeisen y 814 asociaciones Schulze-Delitzsch que agrupaban a unos 393.360 asociados. A principios de siglo eran ya 3.850 las de tipo Raiffeisen y 14.280 las asociaciones de Schulze-Delitzsch, a las que se les sumaban las casi 11.000 cooperativas de préstamos impulsadas por Haas (Martínez Soto, s/f.). Luigi Luzzati, pionero del cooperativismo de crédito en Italia, profesor universitario y político liberal que llegó a detentar los ministerios del Tesoro, de Agricultura, Industria y Comercio y la presidencia del Consejo de Ministros, en 1864 y 1865 funda en Lodi

---

<sup>79</sup> Señala Gómez (1998: 27) que precisamente a partir de los años 50 del siglo XX se va a producir un creciente incremento de los afiliados a la ACI, destacando que esa ampliación no se limita a Europa sino que se extiende por el resto de continentes. En la misma línea destaca Watkins (1997: 87) el hecho que en el año 1955, por primera vez, el número de países no europeos representados en la Alianza excedía el de los europeos. Si en el período anterior a la Segunda Guerra Mundial las cooperativas no europeas suponían solamente el 16% de las europeas, en 1961 las no europeas cuadruplicaban a las europeas, destacando el crecimiento de cooperativas en Canadá, en EE.UU, en Japón y sobre todo la India que en 1961 contabilizaba 332.488 cooperativas asociadas a la ACI (Davidovic, 1976: 30-31). En número de miembros, no obstante, no será hasta el año 1971 cuando las cooperativas no europeas sobrepasen a las europeas.

y en Milán los primeros bancos populares adaptando el modelo de Schulze-Delitzsch que había conocido como estudiante en Berlín (Divar, 2012; Mladenatz, 1969); Leone Wollemborg crea en 1883 en Loreggia (Padua) una cooperativa de crédito agraria al estilo Raiffeisen, acción que será imitada en todo el país y que le dará pie para constituir una federación de cooperativas en 1888 desarrollando una versión laica del modelo de Raiffeisen (Mladenatz, 1969; Martínez Soto, 2000); y, a su vez, a partir de 1892, desde los círculos católicos entre los que destacará Cerruti, siguiendo las pautas de la encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII con la que se exhorta a los católicos a emprender iniciativas concretas en el campo social (Menzani y Medina-Albaladejo, 2018), se impulsa la creación de cajas rurales, las cuales conocerán un importante desarrollo alcanzando la cifra de 1.386 en 1905 y 3.540 en 1922 (Idelcoop, 1980).

Similares procesos se repetirán en diferentes países europeos, como por ejemplo Francia, que, de la mano de Durand, principal difusor de las cooperativas de crédito tipo Raiffeisen (Martínez Rodríguez y Martínez Soto, 2008), o de iniciativas mutualistas de carácter laico se establecerán importantes experiencias de crédito agrario cooperativo. La mayor difusión a finales del siglo XIX en Europa de las cooperativas de crédito, no obstante, se dará a través del desarrollo de las cooperativas de tipo Raiffeisen, empujado por el impulso ofrecido por la Iglesia Católica una vez asumido este modelo como fórmula afín a su nueva doctrina social. Sabemos que entre 1883 y 1901 el sistema Raiffeisen se irá extendiendo por países europeos tan variados como Italia, Hungría, Austria, Suiza, Bélgica, Francia, Serbia, Reino Unido, Holanda, Rusia, Bulgaria, España (Martínez Soto, s/f.), o Eslovenia (O'Rourke, 2012). De esta manera:

“El raiffesiano y otros sistemas similares o derivados de él (Durand en Francia, Cerruti en Italia, etc.) junto con otras alternativas cooperativistas de carácter laico (sistemas Schulze-Delitzsch y Haas en Alemania, mutualismo oficial en Francia, Luzzati y Wollenborg en Italia, etc.) se expandieron con celeridad por toda Europa, estableciendo redes importantes de crédito agrario cooperativo, especialmente en los países de la fachada atlántica (Bélgica, Holanda, Países Escandinavos, Alemania, etc.), Francia e Italia (norte), favoreciendo el cambio agrario y la adaptación de la pequeña y mediana explotación a las nuevas condiciones del mercado mundial” (Martínez Soto, 2000).

Esta difusión del cooperativismo de crédito traspasará las fronteras del continente europeo a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Destacan la presencia de cooperativas de tipo Raiffeisen en países como Japón e India (Davidovic, 1976: 29) o Argentina (Plotinsky, 2017) y México (Rojas, 2015). Una experiencia singular surgirá de la mano de Alphonse Desjardins cuando en el año 1900 organiza la primera cooperativa de ahorro y crédito que denominará “Caja Popular”, y que dará pie a un importante movimiento cooperativo organizado en la Federación de Quebec de las Cajas Populares Desjardins que agrupará sectores como el de ahorro y crédito, seguro general, seguro de vida, fiducia, fondos mutuales y educación (Idelcoop, 1974; Macknight, 2012). Este modelo inspirará nuevas iniciativas en el continente tal y como ejemplifican el caso de los EE. UU (Kaplan y Drimer, 1981; Laks, 1986; Macknight, 2012) o México (Izquierdo, 2015).

La extensión de las cooperativas de crédito se complementará en multitud de ocasiones con el desarrollo de las cooperativas agrarias. Muchas de ellas nacen de una manera natural en torno a las ideas y las realizaciones cooperativas que desarrollan los modelos alemanes del

tipo Raiffeisen y Haas (Mateo, 2003: 63) que procuraron atender no sólo las necesidades de crédito de los campesinos sino también sus necesidades de aprovisionamiento e incluso en algunos casos la venta en común de la producción<sup>80</sup> (Kaplan y Drimer, 1981: 262). Otras muchas surgirán por iniciativa y necesidad de los propios agricultores, a veces como una evolución natural de formas comunitarias heredadas tales como las “guildas” que formaron el *Boerenbond* en Bélgica (Mladenatz, 1969: 121), y en ocasiones impulsadas por los sindicatos agrarios<sup>81</sup> (Jeantet, 2000) con las que en ocasiones se confunden en diversos territorios. El desarrollo del cooperativismo en el agro derivará en una diversidad de tipologías según las características propias de cada país, si bien la forma más extendida en el mundo occidental se corresponderá con la cooperativa de productores, en la cual una determinada cantidad de productores agrícolas, normalmente productores familiares, se agrupan a fin de asegurarse un número de servicios que pueden incluir la venta o la comercialización del producto (con o sin transformación industrial del producto), el aprovisionamiento, el consumo, el crédito o el equipamiento común de material agrícola<sup>82</sup> (Desroche, 1977).

De este modo, las cooperativas agrícolas se desarrollarán rápidamente tanto en el continente europeo como en el resto del mundo. Destacarán por su extensión y nivel de organización en estas primeras fases del desarrollo cooperativo el modelo alemán que en 1920, esto es, en el periodo de entreguerras mundiales, contaba con 41.000 cooperativas entre las cuales 18.331 eran de crédito y 31.321 agrarias (Martínez Soto, s/f.) y la experiencia danesa que, para resolver la crisis provocada por la competencia americana de los cereales a mediados del siglo XIX, impulsó, en conexión con las Universidades Populares danesas, la producción ganadera organizando a los agricultores en cooperativas especializadas en cada producto que a su vez constituían federaciones nacionales de exportación<sup>83</sup> (Kaplan y Drimer, 1981: 263; Mladenatz, 1969: 117).

### 2.3.3.2. El dominio del cooperativismo de consumo

No obstante, la importante extensión del cooperativismo agrario y de crédito, el desarrollo del movimiento cooperativo se verá fuertemente condicionado por la difusión de las cooperativas de consumo. Su importante extensión –sobre todo en el ámbito europeo–, la fortaleza de sus organizaciones, y las posiciones doctrinales que acompañarán su desarrollo determinarán en

---

<sup>80</sup> Mientras Raiffeisen, y también Wollemborg que se guiaba por su modelo, aconsejaban la realización de actividades múltiples dentro de las mismas entidades de crédito o de otras estrechamente vinculadas con ellas, Haas (al igual que Schulze-Delitzsch) promovía la especialización organizativa independiente de las diferentes actividades (Kaplan y Drimer, 1981: 263).

<sup>81</sup> Constituidas como asociaciones gremiales de agricultores, crearon secciones especiales con el objeto de cubrir las necesidades económicas de sus asociados, tales como el aprovisionamiento de elementos necesarios para las explotaciones agrarias, la transformación y venta de los productos obtenidos, la realización de seguros u otros servicios comunes; y tales secciones adoptaron con frecuencia las características de cooperativas agrarias (Kaplan y Drimer, 1981: 264; Mladenatz, 1969: 119).

<sup>82</sup> Desroche (1977) agrupa a otro tipo de agrupaciones que empezarán a desarrollarse principalmente a mediados del siglo XX en la categoría de “cooperativas de producción”. Éstas se caracterizan no sólo por procurarse los servicios de forma colectiva, sino también por explotar de forma colectiva la producción cooperativa. En esta categoría agrupa a la “Agrupación Agrícola de Explotación en Común” desarrollada en Francia y en Europa, los “CRS” o “Cooperativas de ayuda campesina surgidos del proceso de “deskoljosisificación” en Polonia, las cooperativas agrícolas de producción de la Túnez descolonizada, o los “Moshav” israelitas.

<sup>83</sup> El importante desarrollo del cooperativismo agrario danés es descrito por Warbasse (1946: 142). En el periodo anterior a la Segunda Guerra Mundial más del 88% de los granjeros eran socios cooperativistas. Las cooperativas elaboraban el 67% del forraje y el 40% de los fertilizantes usados por los granjeros, suministraban el 91% de la leche, el 82% de la manteca y el 70% del queso que se consumía en el país. Producían la mayor parte de la leche condensada y en polvo y envasaban el 86% de la carne.

gran medida el transcurrir del movimiento cooperativo desde sus primeras fases hasta por lo menos la década del 60 del siglo XX. La difusión de las cooperativas de consumo en Europa se producirá durante finales del siglo XIX y la Primera Guerra Mundial (Medina-Albadalejo y Pujol, 2013). Si en el año 1880 sólo destacaba el movimiento cooperativista británico con 1.177 cooperativas y cerca de 1,2 millones de asociados, a la altura de 1910 la situación comenzaba a ser diferente: las cooperativas de consumo podían abarcar entre el 22 y el 26% de la población de Gran Bretaña y Austria, a cerca del 9% en Alemania e Italia, y entre el 5 y 7% de poblaciones como Francia y Suecia (Medina-Albaladejo y Pujol, 2014). La disipación del recelo y el impulso más decidido, dada la popularidad de estas cooperativas entre los sectores populares, de las organizaciones políticas y sindicales del movimiento obrero favorecerán esta difusión (Medina-Albadalejo y Pujol, 2014; Brazda y Schediwy, 2003).

La extensión del modelo se hacía siguiendo las pautas establecidas por la experiencia de Rochdale. Una vez constituida una sociedad cooperativa en una determinada comunidad, las cooperativas de consumo operan comprando al por mayor los artículos que dispondrán las personas socias en los locales o almacenes para su adquisición en la medida de sus necesidades. Posteriormente, cuando las cooperativas aumentan el monto de sus operaciones y, especialmente, cuando se asocian entre sí pasan a constituir federaciones o centrales de compras mayoristas para la adquisición de artículos de forma más ventajosa (Kaplan y Drimer, 1981: 170). Paralelamente, a través de las centrales o las federaciones las cooperativas de consumo emprenden en fábricas o talleres de su propiedad la producción propia de algunos de los artículos demandados por los asociados, lo que a su vez impulsa la posesión de fuentes de materias primas para los fines productivos de los consumidores propietarios:

“La central mayorista nacional comprueba con el andar del tiempo que ha hecho tantas compras a los fabricantes y ha importado por un monto tan considerable, que el paso próximo natural ha de ser la organización de fábricas y de agencias importadoras. Las fábricas generan a su vez tantas necesidades de materia prima, que hay que adquirir tierras para la producción de la misma. Así vemos cooperativas mayoristas que poseen bosques para la producción de maderas destinadas a sus fábricas de muebles, de cajones o de fósforos, y flotas pesqueras que se internan en el mar. Todo eso ocurre gradualmente y en el curso de la evolución económica. La producción se efectúa en relación con las necesidades conocidas de los grupos de consumidores que poseen y controlan las industrias” (Warbasse, 1956: 27).

El modelo más desarrollado se encontrará en la organización cooperativa británica. Recordamos que bajo el impulso de los responsables de la cooperativa de Rochdale y mediante la asociación inicial de cuarenta y ocho cooperativas, se constituyó en 1863 la “Sociedad Cooperativa del Norte de Inglaterra para la Venta al por Mayor” más conocida como la *Co-operative Wholesale Society* (C.W.S). La nueva estructura permitirá nuevos desarrollos al movimiento cooperativo inglés: “se establecieron numerosas fábricas de propiedad cooperativa para elaborar zapatos, telas, ropas, muebles y muchos otros artículos; se instalaron depósitos y agencias en numerosos puntos del país y del exterior; se adquirieron barcos para facilitar las operaciones de importación y exportación; se creó en 1876 el departamento bancario de la C.W.S, más adelante transformado en “Banco Cooperativo”; y se organizó en 1867 una cooperativa de seguros” vinculada al movimiento cooperativo de consumo del país (Kaplan y Drimer, 1981: 238). A la actividad de la C.W.S se le unirá en Escocia la *Scottish Co-operative Wholesale Society* (S.C.W.S). La dinámica concertada de

ambas centrales incrementará la capacidad de acción de las cooperativas de consumo británicas. Las dos cooperativas mayoristas llegarán a dirigir, en palabras de Warbasse (1946: 139) la que será “la empresa productora de té más grande del mundo, con sus 35.000 acres de plantaciones de té en la India y Ceylán”. El desarrollo de la experiencia iniciada en 1844 resultaba espectacular a la altura de 1944: Las federaciones mayoristas británicas, además de las plantaciones de India y de Sri Lanka, tenían explotaciones y depósitos en Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, España o en África occidental; dirigían 152 diferentes empresas manufactureras, contaban con más de 23.000 almacenes de distribución para dar servicio a sus 9 millones de asociados y, según un informe de un Comité del senado de los Estados Unidos, las sociedades británicas habían cubierto más del 25% del suministro de víveres de todo el país (Warbasse, 1946: 140-141).

Siguiendo el modelo iniciado por la C.W.S., la misma estrategia de asociación intercooperativa será aplicada por el cooperativismo de consumo de diversos países: Alemania (1894), Suecia (1899), Finlandia (1904), Austria (1905), Francia (1906) crearon mediante federaciones centrales cooperativas de segundo grado para abordar el mercado mayorista (Brazda y Schediwy, 2003: 112). El nivel de organización alcanzado permitió, en el contexto de escasez de bienes de consumo de la Primera Guerra Mundial, acentuar el prestigio social de las cooperativas en sus respectivos países favoreciendo así que una gran cantidad de nuevos asociados se incorporaran a estas entidades aún sin ninguna motivación ideológica (Medina-Albaladejo y Pujol, 2013) y dar un nuevo impulso a su difusión:

“Contrariamente a lo que podría haberse esperado, la destrucción y el empobrecimiento causados por la Primera Guerra Mundial no detuvieron en promedio los progresos de la cooperación en Europa. En efecto, la guerra le dio la oportunidad para servir a la comunidad urbana y rural y de ganarse el respeto del público y las autoridades. Los movimientos bien organizados sacaron ventajas de esta situación. Adhiriendo escrupulosamente a la práctica de precios justos y comercio honrado – particularmente con respecto a la calidad de los productos y absteniéndose de adulteraciones–, pudieron así contrarrestar el mercado negro y asistir a las autoridades de control de alimentos para mejorar los niveles alimentarios en esas circunstancias” (Watkins, 1977: 49).

Las estimaciones apuntan a que la actividad de las cooperativas de consumo en aquellos países donde el movimiento estaba mejor establecido, poco después de la guerra, alcanzaba a cerca del 16% de la población en Suecia e Italia, a entre el 20 y el 31% en Francia, Alemania y Austria, y a cerca del 40% en Gran Bretaña (Medina-Albaladejo y Pujol, 2014).

En las condiciones sociales y económicas del periodo de entreguerras el cooperativismo de consumo no dejará de expandirse hasta convertirse en uno de los principales agentes del comercio de alimentos al por menor en el viejo continente (Ekberg, 2012). La realidad europea empezaba a reflejar la formación de un poderoso movimiento. La asociación de personas para constituir sus cooperativas de consumo, la creación de federaciones nacionales y las centrales mayoristas, y el emprendimiento de la actividad productiva por las propias cooperativas de consumo era un hecho que empezaba a replicarse casi por el conjunto de los países europeos. Además de Inglaterra y Escocia, países como Alemania, Bélgica, Bulgaria, Checoslovaquia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Holanda, Hungría, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Noruega, Polonia, Rumania, Suecia, Suiza, según la descripción que nos deja Warbasse (1946: 141-150 y 1956: 51-107) contaban con significativos movimientos de

consumo que habían procedido a la organización de centrales mayoristas que, en mayor o menor escala, gestionaban sus propios centros de producción<sup>84</sup>. La incidencia de las cooperativas de consumo en sus respectivos países resultaba notable, destacando los casos de Gran Bretaña y Suecia donde se calcula que en los años 1930 el 75% y el 45% de la población se encontraba vinculada a las cooperativas de consumo (Medina-Albaladejo y Pujol, 2014) o los casos de Islandia donde más de la mitad de la población se aprovisionaba a través de las cooperativas, o Finlandia donde existían un millón de asociados en una población de 3.630.000 habitantes (Warbasse, 1956).

El importante alcance al que podían aspirar las clases trabajadoras y populares con la organización cooperativa lo ilustra Warbasse (1956: 25) con la experiencia de la Sociedad Cooperativa de Leeds de Inglaterra. Sin ser la más antigua ni la más grande del país en 1936 esta cooperativa contaba con 110.000 miembros, lo cual representaba a más de la mitad de las familias de una ciudad de 430.000 habitantes. La sociedad poseía más de 250 sucursales consistentes en “98 tiendas de comestibles, 77 carnicerías, 19 negocios de tejidos, 19 zapaterías, 16 carbonerías, 6 casas de artículos para hombres, 5 mercados de pescados y legumbres y granjas en los suburbios. Además de eso, poseía una fábrica de calzado, una fábrica de muebles, una fábrica de cepillos, una fábrica de instrumentos de música, una fábrica de joyas, un molino harinero, una fábrica de bolsas de papel, un lavadero, una tintorería, una fábrica de artículos de cuero, una fábrica de masas y bizcochos, una fábrica de jamón, tocino y manteca de cerdo, una fábrica de vestidos, una fábrica de medias y otras industrias (...) Poseía muchos caballos, carros, furgones automóviles, 180 vagones ferroviarios, 27 lanchones para el carbón y el grano y un barco de vapor. Tenía más de 3.000 empleados”. La sociedad distribuía mercaderías por valor de 20 millones de dólares por año y producía por valor de 2.500.000 dólares en sus propias fábricas. La Sociedad Cooperativa Mayorista Británica le suministraba mercancías por una cantidad equivalente. En concepto de excedente ahorrado (o “ganancia”) la cooperativa de Leeds obtenía 2.700.000 dólares por año. Todas esas operaciones se realizaban con un capital accionario de 7.500.000 dólares. Las acciones eran de 5 dólares cada una y cada miembro debía retirar un mínimo de cinco acciones, que podían ser pagadas mediante la acumulación del ahorro-retorno. Ningún socio podía tener más de cuarenta acciones. El departamento de seguro de vida de la sociedad pagaba más de 1.000 indemnizaciones por año, equivalente a 250.000 dólares. El seguro se otorgaba libremente a todos los socios. Su establecimiento bancario tenía más de 50.000 depositantes y su llamado “*Penny Bank*”, unos 10.000. Además de sus actividades comerciales, la sociedad tenía casas de recreo, bibliotecas, salas de reuniones, restaurantes, una planta impresora, escuelas, clubes de turismo y clubes para el estudio de historia natural, literatura, música y arte. Invertía más de 35.000 dólares por año en acción educativa.

El desarrollo del movimiento cooperativo era tal que, como señala Lavergne (1962: 110), en los países como Inglaterra, Suiza y los países escandinavos, donde el cooperativismo de

---

<sup>84</sup> Una excepción en este desarrollo lo constituirá el caso ruso. Antes de la Primera Guerra Mundial Rusia era pobre en sociedades cooperativas. Es durante la guerra cuando empezaron a multiplicarse las cooperativas de consumo llegando a convertirse en el país más populoso del mundo en cuanto a número de cooperativas. En 1918 se estima que existían 26.000 cooperativas de consumo federadas en torno al “Banco del Pueblo Narodny” (Warbasse, 1956: 97). Una serie de decretos formulados desde el gobierno bolchevique condicionarán el desarrollo del movimiento (Kaplan y Drimer, 1981: 173): En 1918 se decretó la nacionalización de todo el comercio; en 1921, siguiendo al estímulo que se quiso dar a las cooperativas bajo las directrices de la Nueva Política Económica, las cooperativas fueron reconocidas como organizaciones independientes y los bienes y empresas industriales confiscados restituidos; en 1933, bajo el gobierno de Stalin, las cooperativas urbanas fueron otra vez estatizadas manteniendo solo las de las aldeas rurales, donde en la práctica, a falta de establecimientos privados u oficiales, funcionaban como única vía de suministro, suscitando dudas sobre si detrás de tan abultados números de participantes se imponían prácticas cooperativas no voluntarias (Davidovic, 1976: 34).

consumo tenía mayor incidencia éste demostraba la capacidad de regular los precios de los artículos de gran consumo. En la práctica, en estos países, los comerciantes se veían obligados a aceptar como precio de venta el fijado por las cooperativas, de modo que la población entera se beneficiaba con los precios moderados adoptados por los organismos cooperativos. Este hecho lo lleva a aseverar que:

“Semejante moderación del nivel general de precios en los países ampliamente cooperativizados es hasta ahora el principal, el gran resultado económico obtenido por el cooperativismo de distribución” (Lavergne, 1962: 111).

Esta realidad resultaba más notoria aún en el caso de Suecia. En 1899 las cooperativas de consumo fundaron una Federación Nacional a la que denominaron *Kooperativa Forbundet* (K.F.). A pesar de su humilde comienzo a partir de la década de 1920 esta cooperativa desarrolló la suficiente entidad como para hacer quebrar a diferentes trust que operaron en el mercado sueco (Idelcoop, 1979; Lavergne, 1973). Para Lavergne (1962: 109) el cooperativismo de consumo sueco destacaba por su mayor dinamismo y por mostrar las más audaces iniciativas en cuanto a la creación de fábricas, hecho que lo llevó a caracterizarse por mantener la mayor producción propia en relación a las ventas de las cooperativas. La K.F. utilizaba esa capacidad para intervenir mediante la fabricación propia cuando una combinación mercantil hacía uso de su posición monopolística para elevar los precios de determinados artículos. Las hostilidades con las empresas capitalistas comenzaron en 1909 cuando el monopolio de la “Asociación de Fabricantes de Margarina” se negó a proveer ese producto a la cooperativa sueca. Ante la negativa, ese mismo año, la K.F. compró una pequeña fábrica de margarina con lo que logró que el cartel bajara los precios (Lavergne, 1971: 61). Esta práctica se repetirá en sucesivas décadas y es así como el cooperativismo sueco logrará quebrar los trust de la harina, del caucho, los fertilizantes y las lámparas eléctricas<sup>85</sup> (Gutiérrez, 1956; Warbasse, 1946: 175). Así, la experiencia de consumo sueca alimentará el imaginario cooperativista respecto a las posibilidades del cooperativismo frente al capitalismo:

“Se puede afirmar, sin que sea exagerado, que la sola presencia de una fuerte cooperativa, tanto de consumo, como productiva, es en Suecia, algo que ya atemoriza a los fabricantes particulares y evita que los monopolios tengan la coyuntura propicia para elevar los precios de los productos injustificadamente y de un modo desorbitado. Los fabricantes saben que las cooperativas pueden intervenir en cualquier momento y que los métodos que los grandes ‘Cartels’ ponen en práctica para eliminar a los competidores son ineficaces cuando gracias a la unión y la cooperación, el competidor es una gran organización cooperativa” (Gutiérrez, 1956: 39).

Todo este proceso de expansión se verá condicionado con el auge del nacionalsocialismo y el fascismo primero, y con la extensión de los regímenes comunistas por la Europa del Este después. La consecuencia de todo ello fue un desigual desarrollo del cooperativismo según las circunstancias que operaron en cada país. En Inglaterra y en los países nórdicos el cooperativismo de consumo continuó manteniendo su vigor<sup>86</sup>. En los países bajo ocupación

---

<sup>85</sup> La KF logró vender los productos de sus fábricas a precios notablemente más bajos que las fábricas capitalistas: hacia 1930-1932, la diferencia de precio para las lámparas eléctricas, la margarina y los zapatos de caucho, era de un 36, 40 y 59% (Lavergne, 1962: 111). El mismo proceso se repetirá en 1948 con el monopolio del sector de detergentes: la K.F. comercializó sus productos un 22% más barato que los productores capitalistas (Gutiérrez, 1956). Estas prácticas resultaron efectivas salvo en el intento de quebrar el monopolio del cemento (Lavergne, 1971: 63).

<sup>86</sup> Destacará sobre todo la pujanza del cooperativismo de consumo de los países nórdicos y de Suiza, donde toma mayor impulso que en la propia Inglaterra. Se da la circunstancia de que en esta época las cooperativas de consumo de estos países

nazi o fascista las bases del crecimiento cooperativo quedaron truncadas. El propio caso alemán puede resultar ilustrativo. Como explica Armando Carello (1986: 67-77) el desarrollo del cooperativismo de consumo en este país empezó a tornarse relevante alrededor de la década de 1890 con la creación de multitud de cooperativas entre los sectores obreros y la constitución en 1894 de una sociedad mayorista cooperativa con sede en Hamburgo. Si en un principio todas estas cooperativas se integraban en la Unión General de cooperativas lideradas por Schulze-Delitzsch, en 1902 tras un conflicto abierto, la sociedad mayorista y 98 sociedades de consumo eran expulsadas de la Unión General. Éstas celebraban en 1903 el Primer Congreso Cooperativo de Consumo donde se decide fundar “La Unión Central de Sociedades de Consumo de Alemania” en la que se integrarán 585 sociedades que agrupaban a un total de 440.000 asociados. En paralelo, incitados por el Partido del Centro y apoyados por sindicatos cristianos, toma forma otro movimiento cooperativo de consumo de orientación cristiana que en 1913 funda “La Asociación de las Cooperativas de Consumo del Imperio Alemán” con su propia central mayorista. El desarrollo del movimiento de consumo arrojaba unos números de 949 sociedades en la Unión General y de 249 en el movimiento cristiano que en conjunto aglutinaban a unos 2,9 millones de miembros<sup>87</sup>. La ascensión al poder en 1933 del partido nazi, que “odiaba” al movimiento cooperativo por su condición democrática y sus vinculaciones con el movimiento obrero, coartará de raíz la progresión del cooperativismo de consumo. Las oficinas de la Unión General fueron ocupadas y sus principales dirigentes fueron detenidos y reclusos en campos de concentración. El desmantelamiento de la organización cooperativa fue progresivo: en agosto de 1933 fusionaron los dos movimientos junto con las sociedades mayoristas para fundar una sola organización. En 1935 liquidaron por ley 70 sociedades siendo sus instalaciones privatizadas y entregadas a particulares con vinculaciones con el régimen. Para 1938 el número total de miembros se redujo a 1.954.000 en todo el país. El golpe final sobrevino en 1941 con un decreto respecto a la “Adaptación de las empresas cooperativas de consumo a las condiciones económicas de guerra” por la que expropiaba toda la propiedad de las cooperativas de consumo para ser transferidas al “Fondo Común del Frente del Trabajo Alemán”. Con mayores o menores matices, similares procesos se vivirán en los países bajo ocupación alemana como Austria, Polonia, Hungría o los países bálticos, o en Italia, donde el golpe fascista sustituyó las organizaciones vinculadas a las corrientes socialistas y cristianas por el “Ente Nazionale Fascista della Cooperazione”<sup>88</sup> (Delgado et. al., 2010; Menzani y Medina-Albaladejo, 2018; Menzani y Zamagni, 2010; Warbasse, 1956).

El movimiento cooperativo de consumo sabrá resurgir de las cenizas de la posguerra europea. Ahora bien, las circunstancias concretas de la reconstrucción variarán según las condiciones de cada país o territorio. En la Europa occidental se tenderá a la reconstrucción de las

---

incorporaron perfiles técnicos a la gestión de las mismas acentuando el foco en la eficiencia económica sobre los criterios de democracia interna de la organización (Menzani y Medina-Albaladejo, 2018: 239). La comparativa del promedio de la cifra anual de compras de las cooperativas (medidos en francos suizos) en relación a los habitantes de cada país muestra que en 1942 Suiza (116), Suecia (117), Finlandia (172) y ante todo Islandia (656) mantenían una proporción de compras cooperativas mayor que la inglesa (112). Por detrás de estos se situaban países como Dinamarca (92), Noruega (71), Hungría (35), Checoslovaquia (35), Bélgica (12), Francia (7) o Italia (9) (Lavergne, 1962: 106).

<sup>87</sup> La pujanza del cooperativismo de consumo quedaba reflejado también en las fábricas y los centros productivos impulsados por la central mayorista de la Unión Central. Contaba asimismo con una vasta organización bancaria y de seguros (Warbasse, 1956: 54).

<sup>88</sup> En Italia, a diferencia del nacionalsocialismo alemán, el gobierno fascista no destruyó las bases del movimiento cooperativo de consumo, sino que procedió a su fascistización imponiendo a dirigentes adeptos al régimen y bloqueando los mecanismos de democracia interna. El desarrollo del movimiento cooperativo se coartó por la mala gestión de los nuevos administradores y por la distancia de los mismos respecto a las bases sociales que componían las cooperativas. Si en 1920 el conjunto de las cooperativas de consumo italianas ascendían a 7.514 cooperativas con en torno a 1.5 millones de asociados, en 1938 se veían reducidas a 2.938 con 590.417 socios. Sólo en algunas excepciones los administradores fascistas introdujeron innovaciones y mejoraron la gestión administrativa de las cooperativas (Menzani y Medina-Albaladejo, 2018).

estructuras cooperativas partiendo de las iniciativas locales y la recuperación de las federaciones y las centrales mayoristas. Ayudaron en este proceso la solidaridad del movimiento cooperativo que a través de la ACI canalizó fondos para la reconstrucción de las cooperativas y el reconocimiento de las autoridades oficiales de las redes cooperativas como opción óptima de distribución de la ayuda (Davidovic, 1976; Warbasse, 1946). Pronto, el movimiento cooperativo de consumo recuperará el vigor del periodo de entreguerras, tal y como lo ejemplifica el caso de la República Federal de Alemania: A fines de 1947 se habían reconstituido ya un total de 238 cooperativas que agrupaban a un total de 496.000 asociados, y en 1948 se fundó la unión nacional de cooperativas bajo la denominación de *Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften* (ZdK). Bajo su dinamismo el sector cooperativo alcanzaba en 1959 la cifra de 276 cooperativas y los 2,4 millones de asociados, esto es, aún sin incluir el territorio de la República Democrática Alemana, se acercaba a los números previos al ascenso nazi (Armando, 1986: 76). En los países de la órbita soviética el desarrollo del movimiento cooperativo se verá condicionado por la intervención del Estado y el sistema socialista de economía planificada (Delgado et. al., 2010: 37). En países de esta área las cooperativas de consumo si bien presentaban cifras muy abultadas (Guerrero, 1983; Kaplan y Drimer, 1981: 173; Krüger, 1974; Lavergne, 1971: 63) nunca eliminaran el recelo del movimiento cooperativo por la intromisión del Estado y miembros del Partido Comunista en la autonomía e independencia de las cooperativas, y por alterar los principios de libre adhesión (por imponer “artificialmente desde arriba” la asociación a las cooperativas), la libre elección de representantes y la distribución del excedente en proporción a las operaciones<sup>89</sup>, todo lo cual motivó la negativa de muchos de estos países a ingresar en la ACI o que lo hicieran muy tardíamente (Davidovic, 1976).

La realidad es que la división en bloques que se instaurará tras la Segunda Guerra Mundial condicionará el pujante desarrollo que mostraba el movimiento cooperativo de consumo en Europa. A pesar de este hecho, a la altura de la década de 1960 del siglo XX, periodo en el que las cooperativas de Mondragón comenzaban su andadura, el movimiento cooperativo de consumo, mediante las poderosas organizaciones cooperativas de consumidores de Europa Occidental<sup>90</sup>, ideológica, económica y financieramente, volvía a constituirse como “el baluarte” del movimiento cooperativo internacional (Davidovic, 1976).

### **2.3.3.3. La presencia testimonial del cooperativismo de trabajo asociado**

---

<sup>89</sup> Explica Davidovic (1976: 61) que la oposición a la distribución del excedente en proporción a las operaciones realizadas por los socios con la cooperativa, obedecía a motivaciones ideológicas. Según dice desde el campo soviético se teorizaba que “la distribución del beneficio en proporción a las compras es un principio burgués, ventajoso para grupos de renta mayor”. En su lugar se proponía la distribución de los beneficios en proporción a las participaciones en el capital, pero dándose la circunstancia de que en la práctica los miembros de las cooperativas soviéticas sólo podían adquirir una única participación. Este criterio, no obstante, será discutido en la doctrina cooperativa. Así, Lambert (1961), por ejemplo, pone en cuestión el principio de retorno como criterio necesario para delimitar a las auténticas cooperativas y prioriza el principio del funcionamiento democrático, hecho éste que lo llevará a ser criticado por Mateo (2003) al señalar que la posición de Lambert respondía a su interés por vincular el cooperativismo con el socialismo.

<sup>90</sup> Las grandes organizaciones del cooperativismo de consumo aparecían en esta época limitadas en gran parte a Europa occidental (Davidovic, 1976: 27). Una excepción a esta realidad provenía del movimiento de consumo de los Estados Unidos que, como explica Warbasse (1946 y 1956), cofundador y presidente de La Liga Cooperativa de los Estados Unidos, desde la década de 1920 se venía desarrollando un importante movimiento que albergará a unas 18.250 cooperativas de consumo, agrupadas en 54 federaciones regionales contaban con un centenar de fábricas en las que se incluían refinerías y explotaciones petrolíferas.

Frente al dinamismo que mostraban las cooperativas de agrarias, de crédito y, sobre todo, las de consumo la realidad de las cooperativas de producción o de trabajo asociado era muy diferente. Según los datos de afiliación de la ACI de 1960 no más del 2,5% de personas afiliadas se correspondían con la categoría de “Cooperativas de obreros productores y artesanos”. Estas cifras se alejaban de la población afiliada mediante las cooperativas de crédito (28%), de las agrícolas (15%) y, particularmente, del desarrollo y la pujanza que venían demostrando las cooperativas de consumo (48% de las personas afiliadas a la ACI) (Davidovic, 1976: 33). Esta desigual evolución alimentaba las dudas sobre la capacidad de desarrollo real de las cooperativas de trabajo asociado. Por ejemplo, para Desroche (1977: 29) la realidad de las cooperativas de producción no hacía más que reflejar una “presencia sufriente” en la que su existencia, a la luz de la realidad de la época, se reducía a una “simple esperanza”. Esto, según señala el mismo autor, no dejará de ser una gran paradoja en cuanto que los primeros impulsos del cooperativismo desde la segunda mitad del siglo XIX aparecían sobre todo vinculados a la esperanza del cambio por la vía de la producción. Y efectivamente, si recordamos la actividad de lo que en nuestro trabajo hemos calificado como el grupo de los socialistas asociacionistas, sobresale, utilizando la expresión de Aranzadi (1976: 141) “la atracción inicial por las cooperativas de producción entre los entusiastas del cooperativismo”, o como incide Lavergne (1971: 180) “han visto al hombre tan sólo como productor<sup>91</sup>”. Así se puede interpretar la visión de Owen y de Fourier en tanto que en los sistemas integrales que propusieron favorecían la iniciativa cooperativa en la producción, o haciendo nuestra la matización del propio Aranzadi y de Gómez-Calcerrada (1987: 16) al menos no predominaba el cooperativismo de consumo. El principio de todas estas agrupaciones era consagrarse no al comercio sino a la producción (Lavergne, 1962: 192).

Como ha sido analizado, las cooperativas de trabajo asociado, en la forma de asociaciones obreras de producción, encuentran su raíz en la ebullición del asociacionismo a inicios del siglo XIX. Surgen, tal y como lo indica Laserre (1972: 65) “del deseo de los trabajadores de escapar de la explotación patronal y, más aún, de la opresión de la autoridad patronal: sentirse en el taller como en su casa y poder entregarse a su trabajo sin encontrarse frenados por la deprimente segunda intención de trabajar para el beneficio capitalista”. Con todo, suele ubicarse en Francia la cuna de las cooperativas de producción o de trabajo asociado (Aranzadi, 1976; Monzón, 1989; Semisa, 1988). Los principios esbozados por Philippe Buchez para las cooperativas de trabajo asociado en 1831 (véase capítulo 2.2.2.4.), *l'Association chretienne de bijoutiers en doré* diez años anterior a la experiencia de Rochdale y fundada bajo su impulso, y los talleres sociales surgidos durante la revolución de 1848 bajo el influjo de Blanc son los grandes hitos que marcan este proceso. Con altibajos según los diferentes periodos, este movimiento tendrá continuidad en 1884 cuando 29 cooperativas francesas fundaron la “Cámara Consultiva”, antecesora de la “Confederación General de las Sociedades Obreras de Producción” de 1937, y en 1893 con la constitución con ayuda del gobierno del “Banco Cooperativo de las Sociedades Obreras de Producción” para apoyar la generación de este tipo de cooperativas (Kaplan y Drimer, 1981: 255). En Inglaterra el testigo de la iniciativa por el desarrollo de las cooperativas de producción tras la derrota del movimiento owenista de la década de 1830, será asumido por los “Socialistas cristianos”. Éstos constituyeron en 1850 una sociedad con la finalidad de fomentar lo que denominaban los *Self-governing workshops* o “talleres autogobernados” proporcionando fondos para su creación (Aranzadi, 1976: 145; Kaplan y Drimer, 1981: 257). Participaron en la fundación de unas veinte cooperativas de

<sup>91</sup> Apunta además Lavergne (1962: 189) el hecho de que la cooperativa de producción colectiva fue la preocupación esencial de los primeros congresos cooperativistas ingleses de 1831-1832.

trabajo (de las cuales sólo una dedicada a la fabricación del calzado subsistió más de una década) y organizaron un depósito o agencia mayorista, la *Central Co-operative Agency*, disuelta en 1857, con la finalidad de operar con los artículos producidos por las cooperativas de trabajo y ser distribuidos por las cooperativas de consumo. El cooperativismo de producción o de trabajo asociado en Inglaterra tendrá continuidad “modesta pero firme” mediante la constitución en 1882 de un ente representativo común denominado “Federación de Cooperativas de Producción Ltda” (Kaplan y Drimer, 1981: 258).

En líneas generales, sin embargo, hay que subrayar que los logros de este movimiento resultaron más bien discretos. De las cooperativas obreras que florecieron en el periodo de 1848 en Francia, Inglaterra o también Bélgica, pocas continuaban en pie diez años más tarde. Y el progreso posterior tampoco llegará a ser significativo, al punto que un fervoroso defensor de las cooperativas de consumo como Bernard Lavergne (1962: 56) afirmará que “la historia de las sociedades obreras es una larga serie de fracasos y quiebras”. El hecho cierto es, tal y como lo expresa Desroche, que a finales del siglo XIX la experiencia parecía concluir que el esquema cooperativo no penetraba en los sectores de la producción industrial, con la consecuencia de debilitar la autoconfianza de las organizaciones obreras en la vía cooperativa:

“Todas las esperanzas de las organizaciones obreras, en Francia, por ejemplo, se habían centrado en la cooperativa obrera como forma de fábrica asociada que compite en su propio terreno con la fábrica capitalista y que aspira a probar, en la práctica, que los resultados tanto económicos como sociológicos sobrepasarán los de aquella. Ahora bien, se advirtió que precisamente en ese terreno se iba al fracaso en todos los casos en los que no se disponía de capitales, ni de conocimientos técnicos, ni de crédito, ni de relaciones etcétera. También aquí aparecieron las frustraciones y entonces, hacia fines de siglo, se produjo una reconversión de la vía cooperativa a la sindical para combatir no ya en el terreno de la competencia técnica y económica entre empresas sino en el regateo entre los vendedores de trabajo –los obreros– y los compradores de trabajo –lo empresarios–” (Desroche, 1977: 126).

El cooperativismo de producción, sin mostrar manifestaciones prácticas cuantitativamente relevantes (Valdés, 1975: 34) hasta la década de 1960 parecía abocado a transitar a la sombra de las grandes organizaciones y las empresas industriales que formaban las cooperativas de consumo. En su estudio sobre las cooperativas de Mondragón elaborada junto con un equipo de colaboradores, Riaza (1968: 46) dejaba constancia de la percepción que respecto a este tema existía en 1967. En el mismo señalaba que:

“Sí debemos hacer constar, sin embargo, que el panorama no es tan alentador en el campo de las llamadas cooperativas obreras de producción industrial. Si descontamos Yugoslavia de donde nos llegan noticias, con frecuencia contradictorias, en ningún país podemos encontrar algo que pueda compararse con lo ejemplos citados (en relación a los movimientos cooperativos de consumo, crédito y agrícola europeos)”.

En esta línea, Aranzadi (1976: 140) destacaba también el “lugar subordinado” que han ocupado las cooperativas de producción frente a la situación preponderante de la que han gozado las cooperativas de consumo, tanto en la práctica como entre los teóricos, fruto del prestigio de las teorías de grandes personalidades como Charles Gide que elevarán la noción

de la soberanía del consumidor a la categoría de “ideología dominante” en el seno del movimiento cooperativo.

#### **2.3.3.4. Las evidencias del cambio de tendencia**

Esta situación, no obstante, comenzará a modificarse en el contexto de las transformaciones económicas, sociales y culturales que operarán en la década de los 60 y 70 del siglo XX. Un cierto declive de las cooperativas de consumo y un repunte del cooperativismo de trabajo asociado caracterizarán la nueva situación.

Si hasta la década de 1960 las cooperativas de consumo se encontraban en una situación relativamente privilegiada, en la que el comercio privado estaba en gran medida sin organizar, y las cooperativas innovaban siendo muchas de ellas pioneras en la introducción de las grandes superficies como supermercados e hipermercados (Brazda y Schediwy, 2003; Medina-Albaladejo y Pujol, 2013), el panorama empezará a cambiar en las siguientes décadas. Europa estaba dando muestras de transitar de un escenario social de necesidades hacia una sociedad de la abundancia: las políticas tendentes a mantener un alto y estable nivel de empleo derivaban en un mayor poder adquisitivo y a una elevación de los niveles de vida, y los sistemas de seguridad social impulsados por los Estados proveían de una mayor estabilidad y seguridad a las poblaciones, fruto también de una mayor fortaleza de los sindicatos, la institucionalización de la negociación colectiva y la aceptación de las premisas del Estado del Bienestar por parte de las élites empresariales y políticas (Galbraith, 2018; Piketty, 2014). En este contexto, los hábitos familiares de gasto y ahorro se modificaban rápidamente. Se gastaba una menor proporción en alimentos y productos básicos y se ampliaba el gasto en equipamiento del hogar, ocio, vacaciones y “antiguos lujos que se convirtieron en necesidades convencionales”. La incorporación de la mujer al mercado laboral, a su vez, fomentaba la opción por el autoconsumo de las grandes superficies por su mejor adaptación a las nuevas rutinas (Watkins, 1977: 222).

En este contexto, aparecerán nuevas tendencias en el sistema de distribución que revertirán las lógicas predominantes hasta la época. Por un lado, la “revolución del supermercado e hipermercado” orientado hacia el autoservicio provocó la gradual transformación del paisaje del comercio minorista dominado por las pequeñas tiendas de vecindario<sup>92</sup>. Por otro, la “revolución de las cadenas de almacenes” bajo la gestión de grandes firmas que integraban, estandarizaban y centralizaban los procesos de distribución, con sistemas logísticos avanzados, reducían los costes e incrementaban la eficiencia y la productividad de los negocios (Ekberg, 2012). La lógica de los grandes y modernos almacenes de distribución orientados a las nuevas clases medias y basadas en la venta masiva de productos a bajo precio, con nuevas prácticas de marketing y técnicas de rebajas de precios, dejó a las cooperativas en una incómoda posición intermedia frente a la imagen habitual de entidades

---

<sup>92</sup> Como señala Ekberg (2012) para el caso de la República Federal Alemana, si bien las cooperativas fueron pioneras a comienzos de la década de 1950 en la modernización de sus sistemas mediante la implementación del autoservicio, pronto se verán relegadas por el rápido dinamismo de las firmas privadas: si en 1950 la mitad de las 39 tiendas de autoservicio correspondían a cooperativas, en 1960 sólo el 9% de las 22.000 tiendas de autoservicio eran gestionadas por las cooperativas. Este retardo se repetirá en la transición hacia el modelo de los super e hipermercados. Mientras el conjunto de la superficie de venta del comercio de distribución entre 1960 y 1974 se incrementaba un 800%, sólo lo hacía un 350% en el caso de las cooperativas.

destinadas a satisfacer las necesidades básicas de las clases menos elevadas (Jeantet, 2000; Medina-Albaladejo y Pujol, 2013). La selección de artículos de los almacenes cooperativos, en su mayoría restringidos a productos alimenticios y a artículos para el hogar, difícilmente competían con la variedad de productos y marcas de los grandes supermercados privados (Watkins, 1977). Las cuotas de mercado y los márgenes de beneficio de muchas de las cooperativas no tardaron en resentirse en estas circunstancias, con lo que se complicaba el mantenimiento de algunos aspectos sociales, tales como las relaciones privilegiadas con los sindicatos o el reparto de dividendos, que distinguían y caracterizaban la práctica de las cooperativas (Brazda y Schediwy, 2003). Todo ello derivó en una pérdida de atractivo de las cooperativas y en un enfriamiento de la fidelidad y del compromiso de los asociados, en un contexto en el que el viejo compromiso ideológico que emanaba de la identidad de clase empezaba a difuminarse en las sociedades caracterizadas por la abundancia material (Medina-Albaladejo y Pujol, 2014) y en el que “los tradicionales eslogans y llamados a la unión” carecían de la eficacia pasada (Watkins, 1977).

Precisamente serán aquellas cooperativas de consumo más estrechamente vinculadas a la cultura tradicional del movimiento obrero las que más problemas sufrirán. Resistencias y reparos ideológicos de las generaciones tradicionales de cooperativistas, tensiones entre los componentes del movimiento que afrontaban procesos de reestructuración y fusiones, la presencia de “una cultura de no afrontar problemas”, o las limitaciones de capital para afrontar tales procesos dificultarán la adopción ágil y dinámica de medidas de adaptación a las nuevas circunstancias (Brazda y Schediwy, 2003). En países como Holanda, Bélgica, Francia, Alemania Federal o Austria el cooperativismo de consumo desaparecerá más o menos completamente en estas décadas. Procesos tardíos en la transición al modelo de supermercados o en la adaptación a los nuevos estilos de consumo, reestructuraciones o fusiones fallidas, bancarrotas estrepitosas o decisiones de desmutualización y privatización determinarán la práctica desaparición del cooperativismo de consumo en estos países (Ekberg, 2012; Medina-Albaladejo y Pujol, 2014). En Gran Bretaña, sin llegar a desaparecer, el movimiento cooperativo de consumo desde finales de la década de 1950 sufrirá un significativo declive en cuanto a cuotas de mercado y número de asociados<sup>93</sup> (Ekberg, 2012).

Saldrán adelante los movimientos cooperativos que asumiendo una actitud más pragmática afrontarán con éxito los procesos de reestructuración y la incorporación de modelos de gestión avanzado. O como analiza Ekberg, los movimientos que sabrán responder de forma exitosa al triple reto que suponían la “revolución de los supermercados, la “revolución de las cadenas de distribución” y la “revolución del consumidor”. Destacan en este sentido los modelos de los países Nórdicos, Suiza, Italia, el Estado Español y el País Vasco (Ekberg, 2012; Jeantet, 2000; Menzani y Zamagni, 2010; Pestoff, 2012). En líneas generales se apostó por obtener una mayor cohesión y uniformidad, mediante la integración de las distintas cooperativas en torno a unas entidades centrales favoreciendo los procesos de concentración de compras, la estandarización, la modernización de las estructuras y, en general, aprovechando las ventajas que otorgan las economías de escala. Este proceso de transformación, no obstante, no estará exento de controversia. La percepción de que el cambio que estaba operando el movimiento cooperativo de consumo iba acompañado de una desnaturalización del modelo estará presente en muchas voces. La profesionalización y el protagonismo que asumía la gerencia

---

<sup>93</sup> En 1950 el cooperativismo de consumo británico se encontraba en su punto álgido: una quinta parte del conjunto del comercio minorista de alimentos estaba controlada por las cooperativas de consumo y abarcaba a 13 millones de miembros, casi la mitad de las familias británicas. 40 años después la cuota de mercado cooperativo se limitaba a una cuarta parte de su punto álgido y los asociados eran menos de dos millones, no más del 8% de las familias (Ekberg, 2012).

o la vertiente técnica frente a una base asociativa más difuminada en las nuevas megacooperativas, las dificultades de conjugar los procedimientos democráticos en cooperativas de tales dimensiones, la percepción en consecuencia de un enfriamiento democrático, la asunción de estructuras organizativas y estrategias de negocio similares a las de la empresa capitalista, alimentarán las teorías de la hibridación del modelo cooperativo con la empresa del capital (Medina-Albaladejo y Pujol, 2014; Pestoff, 2012).

Las cooperativas de consumo precisaban transformarse para alcanzar los niveles de eficiencia de sus competidoras, pero a cambio, lo que brota desde el fondo de este proceso es un gran dilema respecto del sentido del cooperativismo de consumo en la sociedad de la abundancia:

“Pero entonces, ¿cuál será su finalidad?, ¿pueden desempeñar alguna función especial en el sistema económico? Hasta ahora su rol en la sociedad de la preabundancia era el de proteger a los pueblos, especialmente a los consumidores, a los asalariados y a los productores primarios contra la explotación en las condiciones de competencia y monopolio que prevalecían. La gente confió en ellas como reguladoras de precios justos y como proveedoras de niveles de calidad. Para capitalizar sus empresas la gente le confió sus ahorros. ¿Son estas funciones realmente indispensables hoy cuando los precios minoristas de los artículos de consumo corriente son rebajados al límite por las cadenas de supermercados?, ¿cuando la fijación de precios minoristas por parte de los fabricantes está prohibida por ley?, ¿cuando el gobierno no se protege más detrás de la regla *caveat emptor* (dejar que el comprador corra el riesgo) sino que se extiende en una red cada vez más amplia de medidas legislativas y administrativas para evitar la adulteración de los alimentos y otras clases de falsificaciones?, ¿pueden las cooperativas pretender ofrecer tantos beneficios económicos para que la gente se una a ellas comprometiéndose como miembros a proveer capital y a sacrificar su tiempo libre para compartir la administración y estudiar sus problemas, como estaba dispuesta a hacerlo la vieja generación de cooperativistas?” (Watkins, 1977: 231).

En contraste con la percepción de relativo declive del cooperativismo de consumo, las cooperativas de trabajo asociado conocerán un importante repunte que, aunque constituyendo aún una realidad modesta, será suficiente para sacarlas de la “insignificancia”. Este crecimiento de las cooperativas de trabajo asociado se hace notar especialmente a finales de la década de 1970 en diversos países. Monzón (1989) en su trabajo doctoral, analizó este repunte. En Gran Bretaña, de ser casi inexistentes antes de 1970, las cooperativas de trabajo asociado alcanzaban un número de 468 en 1981, aglutinando un total de 7.000 empleados. En Francia a partir de 1978 su crecimiento fue también muy rápido, multiplicándose por más de dos las cooperativas existentes en el plazo de seis años y alcanzando una cifra de 1.305 en 1984. En Italia, entre 1975 y 1985 el número de cooperativas de trabajo asociado se triplicó sobradamente, llegando este país, con sus 15.633 cooperativas de trabajo asociado y 500.000 trabajadores, a constituir la principal referencia mundial por lo que se refiere a desarrollo de este tipo de cooperativas. Destacará también el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado en el Estado Español que en 1983 con un número de 7.761 entidades y más de 130.000 personas socias llegaba a configurarse como el segundo país después de Italia en número de cooperativas de trabajo asociado.

Este auge de las cooperativas de trabajo asociado encuentra algunos puntos de conexión con el contexto socioeconómico y cultural de la época. Uno de los más evidentes es el que hace referencia a la crisis de empleo que se produjo en Occidente en el contexto de la recesión económica, la crisis del petróleo y el inicio de la globalización económica de finales de los 70 y comienzos de los 80 del siglo XX. Muchas de las cooperativas que se crean en esta época responden a la cooperativización de empresas privadas en crisis. En Francia, por ejemplo, según los datos que aporta Monzón (1989: 224) el 30% de las cooperativas de trabajo asociado creadas en 1983 provenían de esta vía. Cierta “efecto refugio” ha acompañado la creación de cooperativas en periodos de crisis (Grávalos y Pomares, 2001; Román, 2014). Pero es evidente también que este factor no explica por sí solo la pujanza de este tipo de cooperativas. La revalorización de las cooperativas de trabajo asociado coincide con la incorporación al mundo laboral de las generaciones educadas en la posguerra y que empiezan a manifestar diferentes valores y aspiraciones que se reflejan también en las expectativas respecto al trabajo. Las demandas de estos jóvenes trabajadores no gravitan sólo en torno a las exigencias salariales, sino que pivotan también en torno a las relaciones de poder y el significado del trabajo. Esta generación, que simbólicamente se identifica con el estallido del movimiento antiautoritario del mayo del 68, es la que se sublevará ante las expectativas vitales que ofrecía el “obrero masa” de la fábrica fordista (García, Via y Xirinacs, 2006: 69) y que conectando con los valores de autonomía, participación y realización personal –valores “pos materialistas” identificados por Inglehart (2000) – impulsarán la búsqueda de formas alternativas de empresa y de nuevas relaciones de trabajo. Por lo tanto, en el auge que el cooperativismo de trabajo asociado conocerá, sobre todo en Italia, Francia y España en las décadas de 1970 y 1980, se encuentran dos impulsos. El primero vinculado al cuestionamiento de las formas de organización jerárquica y burocrática de las organizaciones sociales y empresariales (Eme y Laville, 2004; Laville, 2009) y el segundo relacionado con los intentos de los trabajadores por responder a la crisis del empleo mediante la recuperación de empresas o la promoción de nuevas cooperativas (Laville, 2009).

### **2.3.4. Conclusiones del capítulo**

A mediados del siglo XIX, con la aparición de la cooperativa de consumo de Rochdale en Inglaterra y los sistemas de crédito cooperativo de Raiffeisen y Schulze-Delitzsch en Alemania, el cooperativismo entra en un nuevo estadio. Estas experiencias que se desarrollan en el ámbito del consumo y del crédito establecen las reglas, los principios y la sistemática que permitirán la viabilidad de la empresa cooperativa y, por vía de la federación, la constitución de grandes centrales de segundo grado que favorecerán la consolidación y la extensión del modelo cooperativo. Asimismo, en su conjunto, estas tres experiencias ampliarán la base sociológica del cooperativismo extendiendo su área de acción desde los sectores obreros de las grandes urbes industrializadas hasta las clases medias urbanas y los sectores agrícolas. Es con estas experiencias, por tanto, como se inaugura la fase moderna del cooperativismo.

Es entonces cuando el modelo cooperativo deja atrás su estigma de empresa utópica y es percibida como una entidad económica viable. El hecho relevante de estas experiencias, en nuestra opinión, es la combinación armónica que alcanzan entre el objetivo de transformación

social y los principios que orientan la eficacia empresarial. El éxito de estos modelos se alcanza poniendo en valor la eficacia que, también para la viabilidad de la empresa, acompañan la implementación de los principios y los valores cooperativos como el *self help*, la ayuda mutua, la asociación libre y voluntaria, la democracia, el espíritu altruista o la vocación de servicio. La prueba de todo ello es que los sistemas de crédito cooperativo ideados por Raiffeisen y Schulze-Delitzsch sólo comienzan a ser viables cuando el espíritu filantrópico y paternalista es sustituido por los principios cooperativos del esfuerzo propio y la ayuda mutua. El compromiso social y el espíritu solidario de quienes se responsabilizan con todo su patrimonio y que no esperan más que el pago de un interés limitado de su contribución, y que además se implican en la administración de la empresa sin contraprestaciones pecuniarias, es la base de la capitalización para que las entidades de crédito puedan comenzar a operar. La garantía de los créditos es avalada, además, por la responsabilización de las personas asociadas que mantienen un interés palpable en la buena marcha de la cooperativa y que en base a la confianza y al conocimiento mutuo de los asociados mantienen un control recíproco sobre los usos de los activos de la cooperativa.

Otro tanto es demostrable en el caso de la experiencia de Rochdale. Los Pioneros de Rochdale recogiendo el espíritu de las aspiraciones sociales de los sectores trabajadores y populares e integrando las contribuciones teóricas y prácticas de los socialistas asociacionistas realizarán una síntesis original que combinarán para completar un sistema coherente mediante la elaboración de los Estatutos. Mediante la misma las aspiraciones transformadoras del orden capitalista son trasladadas a la organización empresarial. Son cuatro los principales mecanismos que empujan en esa dirección. En primer lugar, el capital queda despojado de todo poder de decisión mediante el establecimiento del principio democrático de una persona un voto. En segundo lugar, el ánimo de lucro queda mutilado y el espíritu altruista y la vocación de servicio a la comunidad establecido mediante: a) el principio de la libre adhesión, según la cual los nuevos miembros acceden en igualdad de condiciones al patrimonio social acumulado; b) el destino de partes del beneficio a los fondos de reserva; y c) el principio de devolución desinteresada del activo en caso de disolución de la cooperativa, que evita la tentación de aumentar los fondos sociales por medios ilícitos – como pueda ser la explotación de los compradores no socios– con el fin de proceder a su reparto una vez liquidada la cooperativa. En tercer lugar, se consolida la aspiración de los socialistas asociacionistas de eliminar el beneficio capitalista y orientar la empresa hacia la satisfacción de las necesidades humanas mediante la prohibición de repartir el beneficio a prorrata del capital aportado y el establecimiento del mecanismo del retorno. Y cuarto, se apuesta por dedicar parte de los beneficios para capacitar y empoderar mediante la educación a los sectores trabajadores y populares; todo ello, con el fin último de que los propios trabajadores y sectores populares, sin dependencias ni exigencias extrañas, sean protagonistas y artífices de su propia emancipación.

Lo interesante, no obstante, es observar cómo estos mismos principios que encarnan las aspiraciones transformadoras son los que garantizan la viabilidad empresarial de la organización cooperativa: el principio de puertas abiertas o de libre adhesión posibilita aumentar la base social y, en consecuencia, el poder de compra de la cooperativa; la aportación de capital favorece la responsabilidad conjunta sobre la empresa y, por lo tanto, el mayor interés en comprar regularmente en su cooperativa; del mismo modo, el retorno recompensa la fidelidad del comprador al favorecer al que más consume, e impulsa un interés objetivo por velar por la gestión de la cooperativa en la medida en que mayor será la

bonificación si la cooperativa está óptimamente administrada; la regla de la compra y venta al contado, rompiendo con la inercia vigente, evita que la demora en el pago de lo adeudado agote los medios financieros de la cooperativa y permite a la cooperativa comprar en condiciones más ventajosas; la educación, por su parte, capacita a las personas asociadas en las lógicas de la administración de la cooperativa; y la venta a precios de mercado se constituía como mecanismo de prevención sobre costes no calculados y permitía el resguardo de las tácticas competitivas del resto de comerciantes.

Sobre toda esta base se empezará a fundamentar el desarrollo del movimiento cooperativo. Entre las experiencias analizadas especial relevancia adquirirá el modelo de Rochdale. Las reglas y las disposiciones establecidas en sus Estatutos constituirán el punto de referencia sobre el cual se edificarán los Principios Cooperativos y las bases ideológicas que formarán la doctrina cooperativa. Su plan de acción, que partiendo de su originario almacén, crea una red de sucursales que federándose institucionalizan grandes empresas de distribución con capacidad de operar a nivel nacional e internacional y constituir sus propias empresas de producción, se convertirá en el punto de referencia que inspirará el auge del cooperativismo de consumo en Europa.

Lo significativo desde el punto de vista de nuestro trabajo de investigación es la constatación del momento en el que surge el cooperativismo de Mondragón. A finales de la década de 1950 el movimiento que emerge desde la experiencia propuesta por 28 tejedores de la localidad inglesa de Rochdale en 1844, según un informe de la OIT, y sin la inclusión de los países comunistas de entonces, las cooperativas eran una realidad extendida en 128 países que aglutinaban a unos 200 millones de miembros (Davidovic, 1976: 24). El desarrollo del movimiento cooperativo aparecía caracterizado por la presencia de las cooperativas de crédito, las cooperativas agrícolas y, ante todo, por el vigor de las cooperativas de consumo. En la década de 1950 el cooperativismo de consumo con su extensión cuantitativa, su desarrollo organizativo y su capacidad contrastada según las prácticas en algunos países para enfrentar los monopolios de las empresas capitalistas suponía el baluarte y la vanguardia del movimiento cooperativo internacional. En contraste con esta realidad, el cooperativismo de trabajo asociado con sus poco significativas y esparcidas experiencias se desarrollaba a la sombra de los otros tipos de cooperativas y no constituía en la práctica más que una simple esperanza con cierto desprestigio a sus espaldas. La opción por el cooperativismo industrial de trabajo asociado realizada por los pioneros del cooperativismo de Mondragón, desde toda esta perspectiva, es un hecho que llama la atención. Más si cabe si tenemos en cuenta que esta experiencia se adelanta (y por lo tanto desde su ejemplo animará) al momento pujante que el cooperativismo de trabajo asociado experimentará a partir de la década de 1970. La esperanza que suponía la vía emprendida por el cooperativismo de Mondragón quedará reflejada en el testimonio de José María Riaza (1968: 46):

“Y de aquí la importancia del movimiento cooperativo de Mondragón, creado en torno de la Cooperativa ULGOR (...) Si el camino que han emprendido no se tuerce, por alguna razón que no se nos ocurre en este momento, dentro de poco, admitirá sin desdoro la comparación con cualquiera (de los grandes modelos cooperativos) citados”

El análisis de las razones y las motivaciones que impulsaron a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a apostar por el cooperativismo de trabajo asociado es un aspecto crucial que se nos impone en este camino. Antes, no obstante, para precisar la

contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizan al pensamiento cooperativo, necesitamos indagar en los grandes debates habidos en el seno del movimiento cooperativo y que han moldeado el marco de la doctrina cooperativa.

## **2.4. Los principales debates doctrinarios y el desarrollo de los Principios Cooperativos en la Alianza Cooperativa Internacional**

El desarrollo del movimiento cooperativo no se dio sin enfrentar grandes cuestiones e importantes debates. Es mediante estos debates como se va modelando la base ideológica del cooperativismo y dotarán al mismo de personalidad propia frente a las ideologías dominantes como el liberalismo y las diferentes familias del socialismo. La denominada doctrina cooperativa, por tanto, se elabora en un proceso donde las posiciones compartidas emergen desde la confrontación de ideas y concepciones cooperativas divergentes sobre un amplio abanico de temas. Estos debates constituyen un marco de referencia imprescindible para ubicar la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón respecto a las grandes cuestiones que han determinado la elaboración de la doctrina cooperativa.

Son cinco las grandes cuestiones debatidas identificadas en el marco de nuestra investigación: la disputa producida entre los partidarios de la hegemonía del consumidor y los defensores de las cooperativas de producción o de trabajo asociado; las posiciones respecto al rol transformador del cooperativismo y las aspiraciones por cooperativizar la organización económica y social del mundo; las relaciones entre el cooperativismo y el resto de familias que conforman el socialismo; la relación entre el cooperativismo y el Estado; y, por último, el propio debate sobre los Principios Cooperativos que se desarrolla en el marco de la Alianza Cooperativa Internacional mediante los procesos congresuales de París de 1937, Viena de 1966, y Manchester de 1995. A cada uno de los grandes debates son dedicados los siguientes apartados.

### **2.4.1. Cooperativismo de consumo versus cooperativismo de trabajo asociado**

Uno de los principales y más tempranos debates que caracterizaron el desarrollo del pensamiento cooperativo fue la disputa entre el cooperativismo de consumo y el cooperativismo de producción o de trabajo asociado. El importante despliegue del cooperativismo de consumo, en contraste con las dificultades con que se encontraban las cooperativas de trabajo asociado, y la difusión de la teoría de la “hegemonía del consumidor” que alcanzará el estatus de “ideología dominante”, determinarán el estado de la cuestión. En este contexto, las cooperativas de trabajo asociado tendrán un rol subordinado. Desde algunas posiciones, incluso, se llegará a cuestionar la autenticidad de este tipo de cooperativas.

Desde la óptica de nuestra investigación no deja de ser relevante que en este contexto los promotores de la experiencia cooperativa de Mondragón optarán por el modelo de trabajo asociado para el desarrollo de su experiencia cooperativa. Nos interesa por tanto indagar en

el marco de esta discusión, enfocando en las críticas que desde las posiciones de la “hegemonía del consumidor” se hacían respecto a las cooperativas de producción o de trabajo asociado y en las réplicas que desde las posiciones contrarias se realizarán en defensa del cooperativismo de trabajo asociado.

#### **2.4.1.1. Antecedentes históricos del debate**

Los antecedentes de la disputa entre los partidarios de las cooperativas de consumo y los partidarios de las cooperativas de producción o de trabajo asociado, se encuentran en Gran Bretaña en el mismo periodo de gestación del cooperativismo moderno (Desroche, 1977: 157). En este periodo coincidirán dos diferentes estrategias respecto al desarrollo del incipiente movimiento cooperativo: por un lado, la tendencia de los socialistas cristianos que eran partidarios de agrupar a los trabajadores entorno a las *Working Associations* o asociaciones obreras de producción y, por otro lado, el movimiento de consumo que, con su epicentro en Rochdale, comenzaba a cosechar sus primeros éxitos.

El movimiento de los socialistas cristianos empieza a articularse en Inglaterra alrededor de 1848 bajo el impulso de los sacerdotes Frederick Denison Maurice y Charles Kingsley. Éstos aparecían conmovidos por las duras condiciones de las fábricas y los talleres y se revelaban contra el espíritu no cristiano del sistema industrial caracterizado por el predominio de las relaciones de dinero y la negación de otro tipo de relaciones más humanas entre las personas. Creían que el reino de Dios debía implantarse en este mundo, y más que por vías de lucha política, opinaban que esta obra consistía sobre todo en el poder de las personas moralmente regeneradas para dirigir sus propios asuntos. En este sentido se aproximaban a la doctrina de Owen, pero se distanciaban de su hostilidad hacia el cristianismo y la convicción de que el tipo de vida cooperativa no podía establecerse más que fundándolo sobre una base religiosa (Cole, 1964a: 291).

No obstante, la conexión de los socialistas cristianos con las experiencias cooperativas vendrá del especial protagonismo que en este movimiento cobrará el abogado John Malcolm Forbes Ludlow. Este último, nacido en la India y educado en su juventud en París, tomó contacto en la década de 1830 con las ideas de la asociación obrera que brotaron en Francia y se entusiasmó con las doctrinas socialistas cristianas de Buchez y más tarde con los talleres sociales de Blanc. Fue Ludlow quien convenció a Maurice y Kingsley para iniciar un movimiento con el fin de unir la iglesia y las clases obreras contra los abusos del sistema industrial. Se trataba de demostrar la capacidad de los trabajadores para realizar buenas obras y empezar a organizar a los obreros con el espíritu, no de una rebelión egoísta contra el gobierno de los ricos, sino con el de una verdadera fraternidad cristiana. Siguiendo a Buchez, Ludlow trató de ayudar a los obreros a establecer asociaciones cooperativas de producción sin ninguna ayuda del Estado. A este movimiento se unieron posteriormente el adinerado Edward Vansittart Neale y el abogado radical Thomas Hughe, quienes constituirán una nueva rama en el seno de los socialistas cristianos. Éstos, aunque compartían la idea de la base cristiana del cooperativismo, se manifestaron dispuestos a ayudar a todo impulso cooperativista, tuviese o no fundamento cristiano. A su vez, emulando al movimiento owenista de la década de 1830, ambicionaban unir los sindicatos obreros y las sociedades cooperativas para impulsar un nuevo movimiento cooperativista basado en la asociación de productores y

consumidores. Su plan consistía en la apertura de almacenes cooperativos que diesen salida, mediante la venta al por menor, a los productos de las sociedades cooperativas de producción, con el objetivo más amplio de instituir una “Agencia cooperativa central”, para poner en relación, en una escala nacional, las cooperativas de producción con las de consumo (Cole, 1964a: 295; Kaplan y Drimer, 1980: 258). Como ya ha sido comentado, todos estos intentos resultaron infructuosos, lo cual no es óbice para subrayar el papel destacado por los socialistas cristianos y en especial por Neale, quien desde su origen en 1873 y hasta 1891 asumió el cargo de la Unión Cooperativa que agrupaba con fines morales y de asesoría a todas las cooperativas de consumo y de producción (Aranzadi, 1976: 146; Lambert, 1961: 120), y quien en colaboración con Ludlow redactó la que llegará a ser el primer código cooperativo aprobado por el parlamento Inglés en 1852 (Mladenatz, 1969: 195).

Las concepciones de los socialistas cristianos chocaron con las posiciones que emanaban de la experiencia que se venía desarrollando en Rochdale. Las cooperativas de consumo inglesas y escocesas venían de constituir federaciones para abordar el comercio al por mayor. Las diferentes concepciones terminaron enfrentando a los “federalistas” –que tendían a hacer de los órganos federales de las cooperativas de consumo el centro director de la vida económica– y los “individualistas” –partidarios del desarrollo de las cooperativas autónomas de producción y de la participación de los trabajadores en la gestión y en los beneficios de las cooperativas de consumo – en el seno del movimiento cooperativo británico<sup>94</sup> (Lambert, 1961: 120). Lo paradójico es que en este conflicto se enfrentan las dos tradiciones rochdaleanas (Benevides, 1987: 43; Desroche, 1977: 156): la que busca la extensión del cooperativismo a través de la federación y dominio de las cooperativas de consumo, y la que aboga, al igual que el intento de los Pioneros en las hilanderías fundadas en 1855, por la emancipación de los trabajadores asociando a los mismos y dándole participación en las ganancias (Holyoake, 1973: 83).

Las posiciones federalistas aparecían lideradas por J.T.W. Mitchell, a la sazón presidente de la Sociedad Cooperativa Mayorista de Manchester, quien contaba con la colaboración de la intelectual inglesa Beatriz Potter Webb, autora del libro “La cooperación en Gran Bretaña” publicado en 1891, y calificado por Gide como “el primer libro que ha expuesto verdaderamente el programa cooperativo no sólo inglés sino general” (Lambert, 1961: 120). Éstos defendían reservar todo el excedente y toda la autoridad para las cooperativas de consumo, poniendo en manos de los consumidores la dirección de las empresas en respuesta a la poca fe que demostraban respecto a las cooperativas de producción, tal y como expresaba la opinión de Webb:

“Han aparecido en los congresos cooperativos representantes de una serie de asociaciones cooperativas de producción, las cuales brotan y se extinguen con desconcertante frecuencia. Después de una serie de experiencias desastrosas, emprendidas por los sindicatos más ricos y poderosos, sus dirigentes, que urgen a los cooperadores a poner en práctica la fe que profesan, rehúsan, sin embargo, a poner a disposición de los obreros los fondos de las uniones a la que pertenecen para fundar cooperativas de producción. Porque, a pesar de todas las seducciones de los ‘talleres

---

<sup>94</sup> Desroche (1977: 157) prefiere distinguirlos entre “Participacionistas”, que abogaban por la integración horizontal del movimiento cooperativo y estaban representados en la Federación, y “Verticalistas”, partidarios de la integración vertical y sostenida por las cooperativas mayoristas.

autogobernados', el ideal del control de la industria por los obreros que en ella trabajan tiene el supremo defecto que no funciona" (Aranzadi, 1976: 146).

Estas posiciones enfrentadas repercutieron en el I Congreso Internacional de Cooperativismo celebrado en Londres en 1895 y que dio lugar a la constitución de la ACI. En la práctica se enfrentaban dos planes opuestos, disimulados en discusiones sobre la participación del capital y del trabajo en las sociedades cooperativas: el plan de "la hegemonía del consumidor" frente al plan de "la emancipación del productor"<sup>95</sup> (Benevides, 1987). El tema en cuestión vivirá diferentes periodos en el seno de la ACI. Las cooperativas de producción y la idea de la participación de los trabajadores en los beneficios y en el capital fueron posiciones significativas hasta el Congreso de Manchester de 1902. En los primeros estatutos de la Alianza aprobados en el Congreso de París de 1896 se afirmaba la idea de que "la participación del personal en los beneficios es propio de la cooperación" y se hacía un llamamiento a acelerar por todos medios de difusión disponibles "la llegada del momento en que todas las sociedades con el nombre de cooperativas, sean de producción industrial o agrícola, de consumo, de crédito o de construcción, tengan organizada, sobre la base del trabajo, la participación en los beneficios, comprendiendo todo el personal sin excepción, y especificada en sus estatutos la obligación de tal participación (Mladenatz, 1969: 126). A partir del Congreso de Manchester se imponen los partidarios de la hegemonía del consumidor que pasarán a derogar las disposiciones anteriores y en el Congreso de Hamburgo de 1910 declaran que no todas las expresiones cooperativas son de idéntico valor afirmando el carácter superior de las cooperativas de consumo<sup>96</sup>:

"Las sociedades cooperativas de consumo, comprendidas las que se ocupan de la construcción de habitaciones, constituyen, entre todas las cooperativas, la categoría más importante, no sólo porque ellas representan los intereses más amplios y más generales del pueblo trabajador, sino porque constituyen un valor eminentemente práctico para sus miembros, y también, y sobre todo, por los principios económicos que se hallan en su base, principios que, para su aplicación y extensión en la realidad, no tienden sino a una transformación del sistema capitalista" (Mladenatz, 1969: 135).

El arduo conflicto se resolverá, por lo tanto, del lado de los partidarios de la hegemonía del consumidor sustentado en el enorme desarrollo que consiguieron las cooperativas de consumo, y dotando a esta doctrina el carácter de "ideología dominante"<sup>97</sup> (Aranzadi, 1976: 146). La consecuencia de todo ello será que en las primeras etapas de la ACI "el esquema asociativo definido por una democracia económica participativa, o por la participación de los trabajadores en las empresas cooperativas, no constituye el criterio de autenticidad del modelo rochdaleano codificado (Benevides, 1987: 45).

---

<sup>95</sup> Los socialistas cristianos ingleses contaban con la colaboración de reputadas personas como George Jacob Holyoake, historiador de Rochdale, y la alianza de los "participacionistas franceses", entre los que destacaba André Godin, el fundador del Familisterio de Guise (Desroche, 1977: 157).

<sup>96</sup> Respecto a las asociaciones obreras de producción, en el mismo congreso recomendaba actuar con la mayor prudencia en su formación. Se afirmaba que "los riesgos del fracaso, sea por falta de capitales o por no hallar mercado, o por falta de orden administrativo, son tan grandes que no deben preconizarse su creación sino en condiciones particularmente favorables y sobre todo cuando la salida está suficientemente asegurada" (Mladenatz, 1969: 135).

<sup>97</sup> No obstante, no en todas las circunstancias el conflicto se resolvió de la misma manera. Como afirma Lambert (1961: 120), "si la Wholesale de Manchester siguió totalmente a Mitchell, la Wholesale de Glasgow, creada en 1868, estableció la participación del personal en los beneficios a partir de 1870, y, un poco después, la participación del personal en el capital y, por tanto, en la gestión; poco antes de la primera guerra mundial, se suprimió la participación en los beneficios, pero aún hoy, cada grupo de 150 trabajadores poseedores de participaciones envía un delegado a la asamblea general".

### 2.4.1.2. La hegemonía del consumidor

Las primeras manifestaciones de la doctrina de la soberanía o hegemonía del consumidor se ubican en Alemania e Inglaterra. En Alemania, en 1865 Eduard Pfeiffer dirigente de la Unión de cooperativas alemanas de consumo y vinculado a la escuela cooperativa de la “tendencia de Hamburgo”, expone el esquema de una evolución de la sociedad hacia una economía organizada y dominada por las cooperativas de consumo que harían uso de sus reservas para una expansión continua y la conquista de la producción. La escuela de Hamburgo aumentará su repercusión de la mano de profesores como Franz Staudinger que quiso completar la teoría marxista de la plusvalía haciendo ver que ésta radicaba en el beneficio comercial y para quien el consumidor es el que distribuye las rentas, crea el capital y, por tanto, debe detentar la totalidad del poder económico (Aranzadi, 1976: 147; Lambert, 1961: 118). En Inglaterra, como ya ha sido expuesto, es de la mano de Mitchell y Potter Webb que la doctrina de la hegemonía del consumidor va alcanzando relevancia.

Pero es en Francia con la actividad de la Escuela de Nimes donde la doctrina de la soberanía del consumidor va alcanzar su pleno desarrollo. Esta escuela surge en la década de 1880. Charles Gide, por entonces un joven y brillante profesor de economía política, Edouard de Boyve y Auguste Fabre destacan entre el grupo de promotores. Desde este grupo se organizó en 1885 el I Congreso de Cooperativas de Francia, dando paso a la constitución, siguiendo el modelo británico, de la primera Unión de Cooperativas de Francia (Benevides, 1987: 38).

En esta etapa Charles Gide (1847-1932) es la figura central de la Escuela de Nimes, a tal punto que como señala Lambert (1961: 124) “la Escuela de Nimes no es otra cosa que la Escuela de Charles Gide” y es con él cómo “el pensamiento cooperativo va alcanzar uno de los grandes momentos de su historia”. La doctrina de la soberanía del consumidor, sistematizada y elevada hasta convertirse en ideología dominante del cooperativismo, es heredera principalmente de Gide y de sus continuadores en la Escuela de Nimes, entre los que destacan influyentes autores como Poisson, Lavergne y Lasserre.

La doctrina de la soberanía del consumidor comienza a esbozarse en el discurso que como miembro del Comité Central de la Unión Cooperativa expuso Gide en la apertura del segundo congreso de las sociedades cooperativas de consumo en 1886:

“Los cooperadores no se contentan con decir como los economistas: todo para el consumidor; dicen, además: todo por el consumidor. Él es quien debe gobernar. El advenimiento, la generalización de la cooperación de consumo en el orden económico me parece casi equivalente a lo que fue el advenimiento del sufragio universal en el orden político: el gobierno de todos para todos. Puesto que proclama rey al consumidor en el orden económico, vamos a tomar en serio esta proclamación... Es preciso que el productor se convierta en el servidor del consumidor” (Aranzadi, 1976: 148).

Para la Escuela de Nimes la sociedad aparece dominada por la perspectiva de la producción. Así, ésta se caracteriza, según Poisson (1921) por:

- a. La caza del beneficio. La sociedad se configura como una sociedad mercantil en la que el objeto de la producción es la consecución de un cambio que genere una ganancia al capital y un salario como retribución al trabajo. La empresa, por lo tanto,

sólo vive con un fin, el beneficio, entendido como el exceso del precio de venta sobre el precio de coste de la producción.

- b. Producir por producir. El resultado de este régimen es que se produce para vender, sin preocuparse de saber si aquella obedece a “un consumo verdadero”, o a una determinada necesidad de consumo. De aquí las sucesivas crisis tanto de superproducción o falta de producción.
- c. Repartir la riqueza en función de la producción. O más, exactamente según el lugar que ocupa cada uno en el proceso de producción. De este modo, la sociedad se encuentra dividida en dos clases muy diferentes: los que viven de los beneficios y los que no pueden vivir de los beneficios porque carecen de los medios de trabajo.
- d. La subordinación del interés del consumidor. En la perspectiva productora dominante, el consumo existe sólo en razón de los intereses de la producción. En estas circunstancias, el trabajador produce, básicamente, para tener opciones de consumir, sin participación en el reparto del exceso de producción. Por lo tanto, el trabajador debe guiarse por su interés como consumidor en lugar de sus intereses como productor.

Desde este enfoque, el interés del consumidor tiene la virtud de ser el que más se aproxima al interés general. Por el contrario, los intereses del productor y de la producción capitalista son intereses particularmente corporativos y limitados, puesto que, en realidad, “al tener como objeto la venta al precio más elevado posible y la mayor ganancia también, van dirigidos contra el resto de la Sociedad” (Poisson, 1921: 119). Por lo tanto, desde los partidarios de la Escuela de Nimes se afirmará que:

“La doctrina cooperativista enseña que lo mismo que en el orden político la soberanía corresponde al ciudadano, en el orden económico y social la hegemonía debe pertenecer normalmente al consumidor y no al productor o empresario, según han pretendido creer los teóricos de la economía capitalista y los reformadores socialistas durante un tiempo que ya va siendo demasiado largo. El cooperativismo es por excelencia un régimen de democracia económica. Es así efectivamente, pues reposa sobre la afirmación de que todo ser humano, que como tal es un consumidor, tiene por este solo título y sin que sea necesaria mayor explicación, el derecho teórico de participar en la gestión directa o indirecta de los medios de producción necesarios para la producción de los objetos que consume, por lo que conviene que adquiera progresivamente el control y la propiedad de tales bienes en la medida en que paga el uso de sus servicios” (Lavergne, 1962: 205).

Sobre la base de la soberanía del consumidor la Escuela de Nimes, siguiendo los postulados desarrollados por Gide, trazará el plan para transformar el sistema capitalista por el orden cooperativo (ver apartado 2.4.2) y algunos de sus miembros establecerán las bases para el desarrollo del socialismo cooperativo (ver apartado 2.4.3). Y sobre esta base también se asentará el recelo respecto a las cooperativas de producción o de trabajo asociado. Gide formulaba el objetivo cooperativo como la transformación pacífica, pero radical del régimen capitalista por un nuevo orden donde reine el precio justo y donde el lucro haya desaparecido (Lambert, 1961: 124). En esa dirección, desde los postulados de la Escuela de Nimes, se confía en los consumidores, las únicas personas que por su propio derecho tienen interés en

intensificar la producción y buscar el abaratamiento del costo de vida, la dirección de la producción y la fijación de los precios de venta. Lo cual lleva a desconfiar de los productores, sea quienes sean estos:

“La doctrina cooperativa sustenta el criterio de que el mayor peligro social será siempre permitir que los productores regulen la fabricación y fijen los precios de venta. Y para esto, poco importa que quien lo haga sea el capitalista privado, un obrero metamorfoseado en patrón, o el Estado: tanto en uno como en los otros, la tendencia instintiva será siempre la de realizar la mayor ganancia posible a costa del público” (Lavergne, 1962: 83).

La posición de los representantes de la Escuela de Nimes respecto a las cooperativas de producción o de trabajo asociado variará según el autor. Así, Lasserre (1972: 68) se muestra más abierto y tolerante afirmando el aspecto positivo de este tipo de cooperativas que “han devuelto a los trabajadores su dignidad de hombres libres” y “han permitido la expansión de la camaradería, de la ayuda mutua y del espíritu de equipo, gracias a la solidaridad de interés que crean”. Lavergne (1962: 52), en cambio, llevando al extremo el principio de la supremacía del consumidor, llega a excluir de la auténtica cooperación a las cooperativas obreras de producción, que él las agrupa, no en el seno del “principio desinteresado o cooperativo” del cual forman parte las cooperativas de consumo, sino dentro del “principio cooperativo obrero” que, incluso las describe más próximas al “principio capitalista”:

“Como toda empresa capitalista (...) cada una de estas sociedades están llamadas a recoger de su clientela, o sea a costa del público, la mayor cantidad posible de utilidades. Al no reembolsar a los compradores las utilidades, al final del ejercicio, no existe en estas sociedades nada del principio desinteresado y altruista del cooperativismo distributivo. A los obreros así agrupados en este tipo de sociedades los guía en un grado próximo el mismo interés particular, el mismo espíritu de lucro que a los comerciantes e industriales ordinarios; rindámosles un homenaje: en general es menor su deseo de lucro” (Lavergne, 1962: 57).

#### **2.4.1.3. La hegemonía del consumidor y el problema del salariado**

¿Pero cómo aborda la doctrina de la hegemonía del consumidor la relación entre el cooperativismo de consumo y sus trabajadores asalariados? La cuestión es pertinente por cuanto que desde las posiciones del cooperativismo de producción la abolición del sistema de salariado es una de las claves centrales de una sustitución cooperativa del capitalismo. Se percibe como una contradicción con las aspiraciones del cooperativismo que los empleados de las cooperativas sean simples asalariados, sin participación en los resultados ni en la gestión de la empresa (Aranzadi, 1976: 152).

Es este un tema que ha suscitado la atención y la preocupación de los partidarios de la hegemonía del consumidor. Se asume que una gestión exclusiva en manos de los usuarios o consumidores corre el riesgo de someter a los trabajadores a un esfuerzo demasiado intenso o excesivamente mal remunerado (Lavergne, 1971: 115). Las cooperativas de consumo, con sus tiendas, almacenes, y fábricas impulsadas por las federaciones en la práctica se

convierten en patronos que con frecuencia muestran intereses enfrentados a los de sus asalariados como lo han demostrado los episodios de conflictos laborales y huelgas habidos en su seno (Mladenatz, 1969: 140). Surge la impresión de que las cooperativas de consumo no presentan sustanciales diferencias con las organizaciones capitalistas en cuanto a la relación entre la dirección y el personal (Lavergne, 1962: 289) o la motivación en los éxitos de la empresa (Lasserre, 1972: 113).

Desde el cooperativismo de consumo se ha ido abordando la situación desde diferentes vertientes. La ACI fijó su posición en el Congreso Cooperativo de Hamburgo de 1910:

“Afirma asimismo que las sociedades cooperativas, organismos de transformación social, se esfuerzan para acordar a su personal las mejores condiciones de trabajo posibles, que aceptan los contratos colectivos de trabajo, poniendo a los sindicatos contra el riesgo de exigir únicamente a las cooperativas condiciones por cuya aplicación debilitarán su fuerza de mejoramiento económico, en beneficio de la industria capitalista” (Mladenatz, 1969: 140).

La ACI en el Congreso de Hamburgo proclama, por tanto, unas condiciones modelo de trabajo y unos salarios acordados con los sindicatos. La tendencia general de las cooperativas de consumo ha sido la de remunerar a los trabajadores en base a las referencias más altas del sector, aunque no más, con el fin de no perjudicar la viabilidad de las cooperativas en su competencia con las empresas capitalistas (Lavergne, 1962: 286).

Pero no cabe duda del poco alcance de esta medida de cara a modificar el régimen del trabajo asalariado en el seno de las cooperativas. Los doctrinarios cooperativistas, incluyendo a los partidarios de la hegemonía del consumidor, han sido conscientes de esta realidad y han abogado por dar nuevos pasos en este sentido. Lavergne (1962: 292), por ejemplo, deriva el régimen del salariado de la consecuencia de una doble no-participación: “ese régimen aparece cuando no hay participación ni a la gestión ni a las utilidades”. Abolviendo estas dos exclusiones, es cómo las cooperativas de consumo pueden y deben transformar al asalariado en un trabajador asociado.

La participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas de consumo se limitaba según las experiencias concretas a la posibilidad de que los trabajadores se asocien a la cooperativa de consumo y participen con el mismo derecho que los demás socios en las asambleas generales; la opción de que el propio personal elija uno o dos delegados como representantes de los trabajadores en la asamblea; la representación sindical en los consejos de administración de los organismos cooperativos de segundo grado; y, en raras ocasiones, la representación del personal en los consejos de administración de las cooperativas de consumo (Lambert, 1961; Lavergne, 1962). La participación de los trabajadores en los órganos de decisión de las cooperativas se veía coartada por la preocupación que suscitaba el hecho de que los representantes de los trabajadores se limitaran a defender las reivindicaciones de sus colegas descuidando el interés general de la sociedad (Poisson, 1921: 221).

Las propuestas para avanzar en la participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas de consumo se orientan en dos direcciones. Por un lado, se encuentran las posiciones que abogan por abrir los consejos de administración de las cooperativas a los representantes elegidos por los propios empleados o a los delegados sindicales. Es la vía, según Lambert (1961: 216) para conjugar la “democracia de los productores” dentro de la

“democracia de los consumidores”. Se garantiza así que los intereses del personal no se olviden en las discusiones del consejo, que se canalicen las sugerencias del personal para la buena marcha de la empresa, mantener informados a los trabajadores de la cooperativa, y en el caso de la representación sindical su actitud colaborativa fruto de la comprensión de las variables manejadas por la cooperativa. En esta dirección resulta interesante la fórmula de la “composición tripartita” que Lavergne realiza para la gestión de las “administraciones cooperativas” o las “Cooperativas públicas descentralizadas” (véase capítulo 2.4.2.2). Propone un modelo de gestión compartido que incluye a los consumidores o usuarios, los trabajadores y los representantes del Estado. Como señala, “una representación así, tripartita, se adecua a la dignidad de los trabajadores y es justa porque corresponde reconocer que es indispensable la colaboración de los agentes de la producción en la cogestión de la empresa ya que ellos realizan, a lo largo de todo el año, esfuerzos con frecuencia penosos en beneficio de todos”. Y, a su vez:

“La composición tripartita es la única que asegura un equilibrio armonioso entre intereses aparentemente contradictorios de productores y consumidores. El estado, que tiene la misión (...) de defender el interés general, impondrá su arbitraje cuando le pareciere que no es equitativa la repartición de la ganancia al final de cada ejercicio. Siempre podrá optar por ventajas a los consumidores, reduciendo el precio de los servicios o el aporte al fondo de reserva de la sociedad, o bien favorecer a los trabajadores con aumentos de sueldo” (Lavergne, 1971: 115).

La lógica que subyace en la propuesta de la gestión tripartita de los servicios públicos cooperativizados, es trasladable al modelo de gestión de las cooperativas de consumo. Lavergne (1973: 69) propugna que las cooperativas de consumo permitan el acceso de los trabajadores a los consejos de administración mediante la elección de un quinto o un cuarto de los administradores por los propios empleados de la cooperativa. Las cooperativas, al contrario de las empresas capitalistas, se preocupan mucho menos de “guardar el secreto de contabilidad”. En consecuencia, son claras las ventajas y mínimos los riesgos asociados a esta práctica:

“Es inmensa la ventaja de disipar el ‘complejo de inferioridad’ que sufre el proletariado moderno, mantenido hasta ahora al margen de toda gestión económica, al poder, mediante los delegados del personal, estar al corriente de las dificultades encontradas, instruir a los empleados de la sociedad sobre la frecuente pequeñez de las utilidades, porque la multitud tiene ingenuamente la tendencia de creer ilimitadas las ganancias de cualquier empresa. Al lado de esta ventaja capital, ¿qué inconveniente podría haber para una sociedad, tener en el seno de su órgano dirigente, dos o tres delegados encargados de apoyar las reivindicaciones del personal? ¿No es hasta excelente que éstos cuenten con un medio regular de expresión? Como los delegados del personal serán siempre una pequeña minoría en el consejo, el peligro para la sociedad será mínimo” (Lavergne, 1962: 297).

Por otro lado, al lado de la vía de la participación de los trabajadores en la administración de la cooperativa o independientemente de ella, se encuentran propuestas que inciden en el incremento de la capacidad de gestión del trabajo por parte de los trabajadores. En parte, responde a una extensión del modelo de “la gerencia responsable” implementado por las cooperativas de consumo para la gestión eficiente de los almacenes locales. En el mismo, las cooperativas dejan una gran libertad de acción a su personal confiando la gestión de los

almacenes a gerentes, responsables bajo fianza y que se acompaña con mecanismos de remuneración proporcionales a las ventas (Lavergne, 1962: 288). Poisson (1921: 223) eleva la repercusión de la gerencia responsable hasta observar la abolición del salariado en esta figura. Empujado por este entusiasmo propone la “gerencia responsable colectiva”, denominada por él como “comandita”, y que consiste en una “asociación de productores, a quienes se confía, por ejemplo, en un almacén cooperativo la organización del trabajo, promediando una retribución calculada en la cifra de negocios o de su rendimiento<sup>98</sup>”.

Ahondando en esta línea, Lasserre (1972: 115) confía en los equipos autónomos de trabajadores que trabajan para la cooperativa de consumo para conciliar los dos grandes objetivos del movimiento cooperativo como son la emancipación de los trabajadores por la abolición del salariado y el reino del consumidor. En este esquema organizativo, los consumidores determinan en su interés –que es el interés general– y bajo su responsabilidad la política económica a seguir, cuánto producir y qué calidad producir. Los trabajadores, a su vez, deciden en su interés y bajo su responsabilidad los medios y los modos de ejecución del trabajo. Esta solución, explica Lasserre, “da a cada uno de los grupos en presencia plena libertad, plena autoridad y plena responsabilidad en el dominio que le concierne directamente, donde es el más competente y donde debe predominar su punto de vista”. Las ganancias se reparten en coherencia con el modelo: “Las ganancias de coyuntura, contrapartida de los riesgos, van a los consumidores; las ganancias de productividad, si resultan del celo y de la ingeniosidad de los trabajadores, son para estos últimos”.

La participación en los beneficios, la segunda vertiente esbozada para modificar el régimen del trabajo asalariado en las cooperativas de consumo, no ha tenido un mayor desarrollo que el principio de la participación en la gestión. Es un tema que genera resistencias. Para Poisson (1921: 229), la participación en los beneficios para que sea justa es necesario que lo sea directamente por la parte estricta en la cual el trabajador ha contribuido en los resultados del conjunto. Las propuestas por su impulso avanzan en consonancia con la apertura de la participación de los trabajadores en la gestión. Así, Lavergne (1971, 1973), por ejemplo, defiende que en torno a un 10% o 20% de los beneficios sean entregados a los trabajadores de la cooperativa de consumo o administración cooperativa, constituidos a su vez en una cooperativa de mano de obra. Los trabajadores reunidos en asamblea general son los que deciden el destino de los beneficios reservados para ellos. Se conseguiría así que los trabajadores estuvieran asociados en la ganancia de la empresa cooperativa.

Los partidarios de la hegemonía del consumidor, por lo tanto, confían en el propio desarrollo de las cooperativas de consumo para conciliar los objetivos de la emancipación del trabajo y resguardar el interés general de los usuarios-consumidores a la vez que procede a la sustitución del trabajo asalariado por el trabajo asociado. El trabajador participando en la gestión y los beneficios, y siendo consciente que contribuye con su esfuerzo a una sociedad que no distribuye ningún dividendo capitalista, sino que reembolsa a los usuarios-consumidores los beneficios obtenidos sobre sus compras abandona su condición de asalariado para alcanzar la condición de trabajador asociado. En este esquema es poco lo que las cooperativas obreras de producción o de trabajo asociado pueden aportar.

---

<sup>98</sup> Lambert (1961: 220) alerta de los peligros que puede acarrear el modelo de la comandita al observar que en ciertos casos puede ser un método de explotación perfeccionado y puede ser utilizado en la industria por el patrón para poner en situación de competencia a varios grupos de obreros.

#### 2.4.1.4. El cuestionamiento de las cooperativas de trabajo asociado

Los textos de diferentes representantes de la Escuela de Nimes dan testimonio de las críticas que las cooperativas de producción reciben desde las posiciones de los partidarios de la hegemonía del consumidor. Estas críticas pueden ser agrupadas en dos principales categorías: El limitado alcance transformador de las cooperativas de producción y sus problemas de viabilidad empresarial.

El primer aspecto criticable, desde las posiciones de la hegemonía del consumidor, es el relativo al limitado alcance transformador que, en comparación con el cooperativismo de consumo, presentan las cooperativas de producción. A esta categoría pertenecen las siguientes afirmaciones:

- **Las cooperativas de producción no tienen el alcance social ilimitado de las cooperativas de consumo.** En la práctica las cooperativas de producción no pueden aumentar el número de sus miembros más allá de su capacidad para ofrecer empleos (Lambert, 1961: 82) ya que “quien quiere entrar, aporta consigo sólo su fuerza de trabajo, pero no lleva nuevos pedidos” (Poisson, 1921: 61). Por lo tanto, frente a la “extensibilidad indefinida” que muestra el cooperativismo de consumo para agrupar el conjunto de los trabajadores, las cooperativas de producción no son más que “pequeñas agrupaciones, emancipando algunos hombres”, por lo que no anulan el salariado más que en apariencia (Poisson, 1921: 270).
- Además, las cooperativas de producción **muestran una tendencia a cerrarse cuando obtienen algún éxito.** Cómo cada nueva incorporación participa de los beneficios, los miembros de la cooperativa tienen un manifiesto interés por limitar la entrada de nuevos socios o en reemplazar los miembros que fallecen por simples asalariados (Lasserre, 1972: 76; Lavergne, 1962: 57), convirtiéndose la cooperativa de producción “en una nueva modalidad de explotación de los trabajadores por otros trabajadores asociados” (Poisson, 1921: 61). Esta actitud contrasta con el principio cooperativo de puertas abiertas que sí demuestran las cooperativas de consumo, en las que los cooperadores tienen un interés concreto en recibir al máximo número de personas socias, por cuanto la sociedad amplía la extensión de sus negocios y consigue productos a precios más ventajosos (Lavergne, 1971: 56).
- **El ánimo de lucro que guía la práctica de las cooperativas de producción.** Las cooperativas de consumo, al permitir la incorporación de toda persona que lo desee y fundar el principio de la organización en el control de los consumidores, tiene un interés objetivo en la eliminación del lucro empresarial, la abundancia, los precios bajos y la calidad de los productos. Las cooperativas de consumo, por lo tanto, “están directa y espontáneamente, por su misma naturaleza, sin apremio estatal, al servicio del interés general (Lasserre, 1972: 112) y fomentan la “democratización de las utilidades” entre todos los habitantes del país (Lavergne, 1962: 77). Las cooperativas de producción, al contrario, se guían por su ánimo de lucro, pues tratan de vender productos o servicios lo más caro posible con el fin de lograr una remuneración elevada. “Vender a los más altos precios posibles y apropiarse del beneficio que sobrepasa el precio de costo de

la mercadería provista” es la preocupación que las cooperativas de producción comparten con las empresas capitalistas (Lavergne, 1971: 38). No suprimen el beneficio, y no pueden, pues, eliminar completamente las injusticias y desórdenes de una economía de beneficio (Lasserre, 1972: 111).

- **El alma capitalista de las cooperativas de producción.** En diferencia con las cooperativas de consumo, a las cooperativas de producción se les niega la vocación de servicio. Al igual que cualquier sociedad capitalista, tienden a recoger del público “substanciosísimas utilidades” (Lavergne, 1962: 73). Muestran una tendencia a concentrar una serie de privilegios en unos pocos grupos de obreros que se alzan como una nueva clase de patronos colectivos, que acaban explotando a sus compañeros asalariados (Poisson, 1921: 271). Fomentan actitudes egoístas frente al interés general al concentrar los beneficios en manos de los socios de la cooperativa, por todo lo cual, “adquieren no sólo la calidad sino también el alma del capitalista actual” (Lavergne, 1971: 38).
- **Las desigualdades que genera entre los propios obreros.** Un régimen sustentado en las cooperativas de producción implicaría un estado de injusticia para los mismos obreros: “Imaginemos dos obreros que hacen el mismo trabajo, uno en una empresa próspera, el otro en una empresa deficitaria. ¿Sería justo que uno ganara el doble que el otro? No obstante, eso será lo que ocurrirá, puesto que la prosperidad de una de las explotaciones autorizará una retribución mucho más elevada. ¿Cómo conjurar esta molesta desigualdad?” (Lavergne, 1962: 314).

El segundo aspecto criticable se relaciona con la debilidad o la poca viabilidad que en su desarrollo empresarial presentan las cooperativas de producción. Esta línea de argumentación se sustenta, en última instancia, en la historia de fracasos que ha acompañado el desarrollo de las cooperativas de producción (Lasserre, 1972: 68), quizá, tal y como lo expresa Aranzadi (1976: 156), el ataque más doloroso, por ser el más real. Los argumentos que inciden en la poca viabilidad de este modelo de cooperativa pueden ser ordenados de la siguiente manera:

- **Problemas de instrucción o cualificación.** En la realidad de los hechos jamás una sociedad humana pudo poner duraderamente en aplicación la idea de entregar a los trabajadores de una empresa grande o pequeña la dirección de la misma (Lavergne, 1971: 36). Es tal la capacidad técnica que requiere la empresa moderna que entre los medios obreros es muy difícil encontrar personas que posean la competencia necesaria. Las cooperativas de producción fallan por la dificultad de encontrar jefes entre sus miembros que reúnan las aptitudes técnicas, administrativas y comerciales necesarias, y las cualidades de militante y de educador que precisa el espíritu cooperativo (Lasserre, 1972: 69).
- **Problemas de comercialización y de encontrar clientela.** Estas cooperativas se especializan en la realización del trabajo y no tanto en la venta (Aranzadi, 1976: 160). Los cooperativistas tienden a declararse ellos mismos buenos obreros, pero reconociendo que son malos comerciantes (Lasserre, 1972: 70).

- **Ineficacia de la democracia y de la autogestión.** Llama la atención la opinión negativa que en este aspecto encontramos en Lavergne (1971: 142) quien afirma que “la clase obrera marcha al encuentro de amargas decepciones si cree con ingenuidad que la fórmula de la autogestión tiene la menor posibilidad de superar con buen éxito la prueba del éxito”. Es pueril creer, dirá, que, reunidos los trabajadores en asamblea general, pueden, por el voto de la mayoría, administrar con inteligencia las empresas aun de poca envergadura dado lo extremadamente complejo de la producción moderna. Su posición, no obstante, parece sostenerse en una confusión entre la democracia cooperativa y el asamblearismo. Desde posiciones más matizadas se ha expuesto los problemas que el ejercicio de la democracia plantea para la adopción ágil de decisiones empresariales (Aranzadi, 1976: 160).
- **La captación de capitales y el problema de la financiación de las cooperativas de producción.** Los procesos de concentración en la industria, el incremento proporcional del capital fijo en la gran industria y, por lo tanto, el precio cada vez más elevado de los equipos industriales, impide aspiraciones de gran envergadura para unas cooperativas que cuentan con el modesto capital que pueden aportar los miembros socios (Lavergne, 1962; Poisson, 1921). La necesidad de arrancar sin los medios financieros necesarios explica el gran número de los fracasos de estas cooperativas (Lasserre, 1972: 70).
- **La limitación tecnológica de las cooperativas de producción.** El resultado de todas estas limitaciones conlleva que esta forma de cooperativa “sólo ha podido penetrar en sectores que conservan una técnica artesanal, poco mecanizada, y en los oficios exigiendo, ante todo, una alta cualificación y un trabajo particularmente concienzudo” (Lasserre, 1972: 66).

#### 2.4.1.5. La defensa de las cooperativas de trabajo asociado

El cuestionamiento realizado a las cooperativas de trabajo asociado por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor ha sido contestado por diferentes doctrinarios cooperativistas. La asunción de los problemas y las dificultades que para su desarrollo y viabilidad encuentran las cooperativas de trabajo asociado no ha sido óbice, según diferentes autores, para resaltar los elementos de fuerza que presenta esta modalidad cooperativa. Es cierto, no obstante, que esta defensa de las cooperativas de trabajo asociado ha adquirido relevancia en un contexto en el que la propia realidad de los hechos empezaba a reflejar los límites extensivos y las disfunciones internas de las cooperativas de consumo o empezaban a aflorar experiencias, como el caso del propio cooperativismo de Mondragón, que reflejaban las posibilidades de éxito del cooperativismo de trabajo asociado.

Las debilidades del principio de la hegemonía del consumidor fueron identificadas ya por Paul Lambert en su referente obra de 1959. Si bien, el fin de toda actividad económica es el consumo, ello no puede significar que lo económico sea todo, por lo que la persona moral no puede ser indiferente respecto a los medios utilizados para satisfacer al consumidor<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> “¿Quién sueña con lograr precios bajos para los productos restableciendo las condiciones de trabajo del siglo XIX, o agravando la explotación de los territorios coloniales?” (Lambert, 1961: 185).

Tampoco es exacto afirmar que el interés del consumidor se confunde siempre con el interés general y que el productor sea siempre opuesto al mismo. La demanda del consumidor se ramifica en multitud de demandas particulares que, como puede reflejar el particular deseo de consumo de los ricos, expresan intereses corporativos. Si todos los consumidores se reúnen y deciden según el principio de la democracia, la mayoría hará prevalecer el interés general sobre el egoísmo de éste o aquel grupo de consumidores; pero también los productores, reunidos en deliberación democrática, pueden combatir los intereses egoístas de ésta o aquella corporación (Lambert, 1961: 187). En la realidad, y más si el consumidor ejerce el poder en empresas de producción, los roles correspondientes al consumidor y al productor se encuentran en multitud de ocasiones entremezclados.

Lambert, por lo tanto, niega la posibilidad, incluso teórica, de un poder absoluto de los consumidores que niegue el interés legítimo de los productores (Lambert, 1961: 186). Partiendo de la máxima de Gide según la cual, para ser justo, el precio debe ser lo bastante bajo como para no remunerar más que el trabajo, y lo bastante alto para remunerar convenientemente el trabajo, Lambert concluye que el salario justo no puede depender exclusivamente de la conciencia del consumidor, sino de una confrontación entre los puntos de vista del consumidor y del productor, una vez ambos estén organizados. Del mismo modo, tampoco cree que en el orden cooperativo de la hegemonía del consumidor, con la mera condición de asociados a las cooperativas de consumo, la aspiración de los trabajadores a participar en la gestión de sus propios centros de trabajo se satisfaga satisfactoriamente<sup>100</sup>. La superioridad de las cooperativas de consumo se manifiesta por el control del consumidor sobre los precios y la mayor penetración social que muestran por su facilidad de extensión. Ello les permite una mayor incidencia en la supresión de las rentas de propiedad y en la realización de un reparto más equitativo de la renta nacional. Las cooperativas de producción, en cambio, están mejor preparadas para abolir la sujeción del trabajador (Lambert, 1961: 205).

El contexto de dificultades y crisis que sacudirá al cooperativismo de consumo en Europa a partir de la década de 1960 acentuará aún más las limitaciones de la doctrina de la hegemonía del consumidor. Como ha quedado expuesto en este trabajo (ver apartado 2.3.3.4), las expectativas de cambio de orden por la actividad extensiva de las cooperativas de consumo se enfrían en este periodo, al mismo tiempo que se evidencian las debilidades de estas cooperativas para competir en el nuevo escenario con las grandes firmas capitalistas y se acentúan las disfunciones que en ámbitos como la participación democrática y la implicación de los asociados arrastraban las cooperativas de consumo. En el nuevo contexto económico, las sociedades de consumo tienden a perder importancia y poder, mientras que las agrupaciones de productores –como los sindicatos– y la administración del Estado asumen un rol más destacado. La realidad muestra que los intereses del consumidor aparecen dispersos entre la gama infinita de artículos a consumir, por lo que es más difícil unificar y movilizar a los consumidores, a la vez que el interés asociado al carácter de productor, el salario y las prestaciones de trabajo, adquieren una clara relevancia entre los ciudadanos (Rezsohazy, 1980).

En este escenario, cobran una mayor relevancia los elementos de fuerza que se relacionan con las características de las cooperativas de producción o de trabajo asociado. Dionisio

---

<sup>100</sup> En alusión a los planteamientos de Poisson que propugna la abolición del asalariado por el carácter asociado del conjunto de la población a las cooperativas de consumo, Lambert (1961: 189) alega que en esas sociedades los consumidores y los productores no serán nunca las mismas personas. En consecuencia, “el miembro del personal se perderá entre la masa de los consumidores de su empresa y pensará que la parte que le corresponde en su gestión es francamente insuficiente”.

Aranzadi (1975 y 1976), apoyándose en la experiencia que comenzaba a ser conocida en la zona de Mondragón, es quien expone de manera sistemática los puntos fuertes de las cooperativas de producción. Éstos se resumen en los siguientes elementos:

- **La eliminación del régimen salarial.** La finalidad específica de las cooperativas de producción es precisamente el acceso de los trabajadores a la gestión y a la propiedad. Lo hace, además, aportando una solución desde la empresa que es “el santuario del sistema capitalista”. Termina, de este modo, con el sistema del salariado, que es el rasgo más característico del capitalismo, y la posibilidad de la explotación del trabajador por la usurpación de la plusvalía. Las cooperativas de producción, como una de las formas más perfectas del acceso al poder y la autogestión de los trabajadores responden a las aspiraciones iniciales de los sectores trabajadores que “no condenaban sólo el salariado como creador de miseria, sino también como factor de envilecimiento de los trabajadores” (Aranzadi, 1976: 166).
- **El reto de la humanización de la empresa.** Para los partidarios de la hegemonía del consumidor la superioridad de las cooperativas de los consumidores residía en su respuesta al problema social al atenuar la desigualdad de ingresos de la población (Lavergne, 1962: 78). Las cooperativas de producción amplían el foco de lo exclusivamente económico para “encargarse de la gran revolución pendiente, que es la humanización radical de la empresa” (Aranzadi, 1975: 25). La clave de la humanización de la empresa está en que los trabajadores además de abolir el régimen del salariado y subordinar el capital al trabajo, instauran un orden interno en la empresa, de modo que los trabajadores son socios en una tarea común cuyas exigencias, responsabilidades y la disciplina asumen voluntariamente en consonancia con su carácter de dueños y miembros de pleno derecho de la empresa. En la cooperativa de producción todos sus miembros se caracterizan por una doble personalidad: a la vez que están vinculados a la realización de sus tareas como factor elemental de producción, gozan del poder de decisión en todos los aspectos de la empresa (Aranzadi, 1975: 41). Y si bien, con ello no se eliminan el carácter penoso de las tareas repetitivas y parcelarias características de la producción en masa, la preocupación de la cooperativa es aplicar los avances técnicos modernos para suavizar estas tareas. Las cooperativas de producción introducen en el proyecto cooperativo la aspiración de la realización personal mediante el trabajo de manera más nítida que el cooperativismo de consumo.
- **Su rol en la nueva organización socioeconómica.** Las cooperativas de producción están llamadas a ser modelo de una nueva organización socioeconómica. Su virtud reside en recoger lo positivo del sistema industrial salvando los fallos humanos del mismo por la centralidad que la persona adquiere en su constitución. Su capacidad para conjugar la justicia social, la eficacia productiva y la humanización de la empresa convierten a las cooperativas de producción en parte esencial de la tercera vía frente al capitalismo y el colectivismo (Aranzadi, 1976: 162).
- **La intensidad de su compromiso.** No hay comparación posible entre la intensidad con que un socio participa en su cooperativa de producción, y las exigencias más leves de un miembro de una cooperativa de consumo. La cooperativa de producción moviliza a su asociado durante la totalidad de sus horas y jornadas de trabajo, es decir, por un “número de horas de transacciones considerablemente superior al tiempo de transacciones durante

el cual se halla solicitado un cooperador de consumo” (Desroche, 1977: 148). Además, la totalidad del ingreso de cada persona socia está en juego en el desarrollo de la empresa (Lasserre, 1980: 51); demandan generalmente toda su capacidad de trabajo y requieren con frecuencia el aporte de la mayor parte de sus ahorros para formar el capital social, de manera que “desempeñan en la vida de sus asociados-trabajadores un papel más absorbente y fundamental que los demás tipos de cooperativas en relación con los respectivos asociados” (Kaplan y Drimer, 1981: 178). Las cooperativas de producción, por lo tanto, exigen una implicación y un compromiso más intenso. Es este compromiso una de las razones que impide una extensión más amplia del cooperativismo de producción, pero que, a su vez, constituye un factor de fortaleza en comparación con la menor capacidad de cohesión que reflejan las cooperativas de consumo: repercute en unas relaciones de solidaridad más intensas, y es signo de autenticidad y garantía de una mayor entrega requerida para el cambio socioeconómico que se pretende (Aranzadi, 1976: 162).

- **Su vocación de servicio.** Las cooperativas, todas, como empresas que son, precisan cumplir con el “principio de economicidad” y realizar beneficios<sup>101</sup> para garantizar su viabilidad (Aranzadi, 1975: 37); es en los criterios de distribución del beneficio donde las cooperativas encuentran su diferencial (Valdés, 1975). El ánimo de lucro en interés exclusivo de los asociados, que lo enfrenta con el interés general, es la principal acusación realizada sobre las cooperativas de producción. Esta posición es rebatida por diferentes autores. En los principios esbozados por Buchez, además de los servicios prestados a los socios, se establecen los mecanismos que limitan el reparto de los beneficios en interés exclusivo de los socios y orientan la vocación de servicio de la cooperativa de producción como instrumento de emancipación de las clases populares y trabajadoras. La subordinación del capital al trabajo, la obligación de asociar a los nuevos empleados transcurrido el año, el destino del 20% de los beneficios a las reservas y, la constitución de un capital social irrepatriable aún en caso de disolución de la cooperativa<sup>102</sup>, son la garantía que no atienden exclusivamente al interés de sus asociados, sino que lo hacen “sólo en la medida en que es legítimo y compatible con el interés general” (Lambert, 1961: 273). De ahí la importancia que las cooperativas de producción se mantengan fieles al espíritu y la letra de los Principios Cooperativos para garantizar su autenticidad cooperativa (Aranzadi, 1976: 166).

Por lo tanto, el hecho de que las cooperativas de producción persigan un beneficio no es incompatible con su vocación de servicio y no de lucro; al fin y al cabo, una empresa, por oposición a una agencia administrativa, debe funcionar con vistas a cubrir su costo de producción, lo que no es lo mismo que orientarse por el afán de lucro (Lambert, 1961: 129). En esta línea, Aranzadi (1975: 37) habla “del principio de la ganancia en justa proporción” para distinguir el modo en que se materializa el principio de economicidad en la empresa cooperativa, a diferencia del “principio de lucro” que guía a la empresa capitalista y el “principio del proceso productivo determinado por el plan” de la economía

---

<sup>101</sup> La afirmación, no obstante, ha sido ampliamente discutida entre los doctrinarios cooperativos. Para Lavergne (1962: 351), por ejemplo, resulta inexacta la afirmación de Gide de que la cooperativa de consumo suprime las utilidades dada la fracción nada insignificante de las utilidades que se dedica al fondo de reserva; la cooperativa busca la obtención de utilidades razonables, a pesar de que las reparte de modo diferente que en el régimen capitalista. A este planteamiento replica Lambert (1961: 129) que la cooperación realmente suprime el lucro mediante el mecanismo del retorno, y argumentando que el hecho de operar obteniendo márgenes que permitan cubrir el costo de producción no tiene por qué identificarse con la búsqueda de un lucro. El problema parece residir en la determinación de lo que se entiende por ausencia de lucro (Aranzadi, 1976: 114).

<sup>102</sup> A los que se les debería de añadir la realización de obras sociales, para cuyo fondo se destina parte de los excedentes (Aranzadi, 1976: 115).

centralizada. El principio de la ganancia en justa proporción “trata de limitar la ganancia mediante el establecimiento del precio justo, es decir, guardando la justa proporción entre los gastos de producción y el precio<sup>103</sup>” (Aranzadi, 1976: 38).

- **Otros argumentos favorables de las cooperativas de producción** presentados por Aranzadi (1976: 163) son: La elevación de remuneración que dota al trabajador de mayor libertad y poder de elección; el hecho de que el trabajar sea más desagradable que consumir y que, por lo tanto, urge combatir el capitalismo ahí donde más molesto resulta; y la evidencia de que el trabajo, como fuente de ingresos, se valora mucho más que los ahorros que puedan producirse por medio de las compras.

#### 2.4.1.6. Cierre del apartado

La controversia entre la soberanía del Trabajo y la soberanía del Consumidor, o entre el cooperativismo de trabajo asociado y el cooperativismo de consumo marcó la andadura del movimiento cooperativo internacional en su periodo de gestación. Bajo la influencia de la ideología dominante alcanzada por la doctrina de la hegemonía del consumidor, se llegó a cuestionar la composición unitaria del movimiento cooperativo sobre la base de la articulación de las diferentes modalidades de cooperativas. Esta situación se fue revertiendo mediante la intervención en los debates de la ACI de figuras relevantes como George Fauquet o Albert Thomas defensores de la unión orgánica del movimiento cooperativo en todas sus variantes. Los frutos de esta intervención se plasmarán en los Congresos cooperativos de Gante en 1924, y sobre todo de 1927 en Estocolmo, cuando se comienza a reconocer la unidad fundamental del movimiento cooperativo en todas sus formas (Lambert, 1961: 268). Este proceso obligará, por su parte, a trabajar en la conceptualización del modelo cooperativo, identificando los rasgos esenciales que lo definen y que son compartidos por las diferentes modalidades de cooperativas, tarea en la que se sumergirá la ACI en los sucesivos congresos (como se analiza en el apartado 2.4.5). En el contexto de los congresos de la década de 1920, tal tarea implicaba relativizar el principio de la soberanía del consumidor como criterio definitorio de la cooperación, para centrar el foco en la configuración democrática de las cooperativas<sup>104</sup> y en su carácter de servicio a los usuarios, sean éstos usuarios-vendedores, usuarios-consumidores o usuarios-trabajadores.

Esta disputa, hace tiempo que quedó superada. La teoría cooperativa no admite ya la falsa oposición entre las cooperativas de consumidores y las de producción (Watkins, 1959: 44). La propia realidad de los hechos ayudará a superar esta controversia. Las dificultades y las crisis

---

<sup>103</sup> Aranzadi (1975: 38), coincidiendo con el postulado de Del Arco (1977: 25), matiza que el objetivo del cooperativismo es eliminar las fuentes inútiles o parasitarias del beneficio. Sobre esta base manifiesta su desacuerdo con los autores que niegan la legitimidad de todo beneficio: “el cooperativismo no se opone necesariamente a beneficio del comerciante o el industrial, intermediarios, mientras sea legítimo, pues el servicio que prestan a la economía puede ser y es tan conveniente o necesario como el que más y tiene derecho a una retribución justa. Cuando el cooperativismo dice que se opone a una economía de lucro (...) se refiere al lucro definido como remuneración a una actividad inútil o parasitaria, y enlaza directamente con la teoría del justo precio de coste”. Es interesante observar el paralelismo de esta argumentación con teorías contemporáneas en auge respecto a la dinámica “creación-extracción de valor” como las planteadas por Mazzucato (2019).

<sup>104</sup> El principio de la soberanía del consumidor, dirá Lambert (1961: 201), no es el criterio de la cooperación; el verdadero criterio, es el principio de la democracia. Advierte de las consecuencias prácticas de esta afirmación: “permite ampliar los tipos de empresa, las formas de organización que pueden englobarse dentro de la cooperación; permite, por otra parte, dejar clara la actitud de los cooperadores ante los problemas de conjunto de la democracia económica”.

que afectarán a las cooperativas de consumo a partir de la década de 1960 enfriarán definitivamente las expectativas depositadas en la doctrina de la hegemonía del consumidor. A su vez, a raíz del cambio cultural que irrumpirá con la emergencia de una nueva generación de trabajadores portadora de valores posmaterialistas las cooperativas de trabajo asociado florecerán con fuerza. Los ideales de la autogestión y la humanización de la empresa permitirán conectar a estas cooperativas con las aspiraciones emergentes de esta nueva generación de trabajadores (Ruggeri, 2020).

No obstante, de toda esta disputa, nos parece que es posible rescatar una serie de ideas fuerza que el movimiento cooperativo debería preservar para enfrentar los retos presentes de nuestras sociedades. La primera se deriva de la intención central de la doctrina de la hegemonía del consumidor: la acción concertada y consciente de los ciudadanos y sectores populares que desean la construcción de un orden más humano, que, haciendo uso de su capacidad de consumo, hacen valer sus intereses frente al capital es un principio de gran actualidad para la construcción de alternativas. La segunda idea fuerza la retomamos de Lambert: “el consumidor debe estar presente en todas las fases de decisión económica; si no debe detentar toda la soberanía, debe tener al menos una parte –una parte que, en los puntos estratégicos de la economía–, no sea nunca inferior a la de los productores” (Lambert, 1961: 186). La presencia de los usuarios en los órganos de gobierno de las instituciones y empresas que ofrecen un servicio con vocación pública, es una idea interesante para contrarrestar las tendencias corporativas de los diferentes agentes implicados en la organización, incrementar la eficacia, y acercar más la práctica de las instituciones al interés general haciendo valer la opinión de los usuarios-interesados. Y, en tercer lugar, el riesgo a que las cooperativas de trabajo asociado tiendan a hacer prevalecer los intereses corporativos de las personas asociadas obviando su implicación y vocación de servicio hacia la comunidad es una advertencia que los miembros de estas cooperativas deberían de tener muy presente.

De todos modos, y volviendo al hilo central de nuestra investigación la controversia entre la hegemonía del consumidor y la soberanía del trabajo, permite identificar una serie de cuestiones que trataremos de dilucidar en el curso de nuestro trabajo. Llama la atención que la primera cooperativa de la experiencia de Mondragón, la cooperativa Ulgor, surja a finales de la década de 1950, en un contexto en el que en el movimiento cooperativo internacional el prestigio de las cooperativas de consumo y el dominio de la doctrina de la hegemonía del consumidor no habían comenzado a declinar. Por lo tanto, ¿Por qué optaron los fundadores de la experiencia de Mondragón por el cooperativismo de trabajo asociado?, ¿tuvieron presente la situación y las teorías del movimiento cooperativo europeo e internacional? Por otra parte, ¿cómo conceptualizan el cooperativismo los fundadores de esta experiencia?, ¿cuáles son los rasgos esenciales que identifican al cooperativismo de Mondragón? y ¿cuáles los elementos de fuerza que en opinión de sus protagonistas caracterizan al modelo cooperativo?

## **2.4.2. La aspiración de cooperativizar la organización económica y social del mundo**

La aspiración de cooperativizar la organización económica y social del mundo, o el “espíritu de conquista” que Lambert extraía de los estatutos originarios de Rochdale, además de estar presente desde los orígenes del movimiento, ha sido una de las fuerzas impulsoras que han favorecido el desarrollo del movimiento cooperativo. Con mayor o menor intensidad, la vocación transformadora de la sociedad ha sido un ideal presente y compartido por una parte importante de cooperativistas.

En este capítulo pretendemos identificar las principales teorías que han dado forma a la utopía cooperativa. Pretendemos, también, analizar la evolución que esta aspiración ha conocido con el transcurso del tiempo, fijándonos en las diferentes posiciones que han ido emergiendo y que han alimentado el debate en el seno del movimiento cooperativo. El capítulo nos será de utilidad para indagar sobre las aspiraciones básicas que explican la acción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, así como profundizar en los ideales transformadores que se encuentran en el impulso de esta experiencia cooperativa.

### **2.4.2.1. La formación del proyecto transformador cooperativo**

La gestación y el desarrollo del movimiento cooperativo son inseparables de la aspiración por transformar el orden social. En su aspecto más práctico, esto es, en la promoción de cooperativas, cuando la confianza en la eficacia del proyecto constituye aún una base por construir, es la actitud de los pioneros, motivados por el espíritu de servicio y la convicción por sacrificarse por una causa superior, la que permite solventar las dificultades iniciales (Lasserre, 1980: 16). Son éstos móviles superiores que trascienden el mero interés personal los que empujan a los promotores a convencer a los demás para que se asocien, a comprometerse aún sin estar seguros de tener seguidores y a contribuir sin remuneración al bien común asumiendo la responsabilidad y la administración de la sociedad cooperativa. Ninguna de las cooperativas de éxito ha podido alcanzar su estatus sin pasar por la “fase heroica” de sus inicios y sin el impulso de la “fe del cooperador” por el que cantidad de cooperativistas asumen pequeños y grandes sacrificios que permiten la sostenibilidad y el desarrollo del proyecto (Poisson, 1921: 178).

El ideal transformador cooperativo, como lo hemos podido comprobar en el transcurso de esta investigación, hunde sus raíces en el mismo periodo de gestación del modelo cooperativo. Observábamos cómo junto con el carácter defensivo y asistencial el asociacionismo de las clases populares era portador de un marco amplio de aspiraciones sociales, y cómo, con la contribución de los socialistas asociacionistas, la cooperación comienza a asociarse con la posibilidad de un cambio completo del orden social y económico existente. El cooperativismo moderno que surge con la experiencia de los Pioneros de Rochdale es producto, por lo menos en gran parte, de la ambición por transformar la organización económica y social del mundo por medio de la cooperación. Concretamente, como lo hemos podido comprobar en el capítulo 2.3.1, la cooperativa de consumo de Rochdale, en su impulso original, se concibe como el

primer paso de un proceso de transformación más amplio que adopta la referencia de las comunidades integrales owenistas y con la que se aspiraba a crear comunidades en la que sus propios miembros, dueños colectivos de la tierra y de los medios de producción, proveerían sus propias necesidades mediante la organización de su trabajo sin la intervención de intermediarios capitalistas.

Lo paradójico es que junto con la aplicación del conjunto de reglas de claras referencias socialistas, la experiencia de Rochdale se distancia de la matriz comunitaria esbozada por los socialistas asociacionistas. La línea de desarrollo esbozada originariamente por los Pioneros de Rochdale adoptará un giro más pragmático, abandonando el objetivo de convertir las sociedades locales en comunidades integrales en la cual se aspiraba a crear una red de solidaridades múltiples y en la que las actividades de producción y las de distribución no se especializaban y se combinaban con la ayuda mutua. Las reglas, por consiguiente, no son formuladas para ser aplicadas a un nuevo sistema económico, sino a una empresa, la cooperativa, que aún con el objetivo de transformarlo, trata de adaptarse funcionalmente a un entorno dominado cada vez más por la economía mercantil<sup>105</sup> (Monzón, 1989: 96). En este proceso caracterizado por “las diferenciaciones estatutarias”, el movimiento cooperativo comienza a desgajarse del asociacionismo unitario inicial originado por una especialización y una tecnificación de sus proyectos (Laville, 2004, 2009b y 2015). Del mismo modo, se diferencia del tronco común que compartía con el movimiento obrero y sindical (Ruggeri, 2020) a la vez que se produce una progresiva pluralización y especialización en el seno del movimiento cooperativo (Monzón, 1989).

No obstante, de lo que no existe duda es que los Pioneros de Rochdale esbozaron las pautas que posteriormente asumirá el movimiento cooperativo de consumo. La vía cooperativa de transformación del orden económico y social se formaliza como un proceso de desarrollo de la empresa cooperativa que por medio de reinversiones sucesivas en nuevas actividades y sectores acaba por extenderse por el conjunto de la economía.

Será Charles Gide en un discurso pronunciado en la apertura del primer congreso cooperativo internacional de 1889 celebrado en París quien establecerá la doctrina de transformación cooperativa sostenida en la expansión de las cooperativas de consumo. En la misma, exponía Gide que las cooperativas de consumidores tienen por fin “la toma de posesión de todos los instrumentos de producción”, lo que tendrá por efecto hacer de las clases obreras, que constituyen la mayoría de la población, “las verdaderas propietarias de todo o de la mayor parte de todo el equipo comercial, industrial y agrícola del país” (Lavergne, 1962: 204). Este plan se concebía mediante el desarrollo de tres etapas. En palabras de Gide:

“Hay que hacer un plan de campaña –o más bien no es necesario hacerlo puesto que está hecho–. Comprende tres etapas sucesivas:

1. Agrupar a las sociedades entre sí, descontar de sus beneficios la parte mayor que se pueda para crear grandes almacenes al por mayor y realizar las compras a gran escala, he aquí la primera etapa.

---

<sup>105</sup> Monzón (1989: 75) siguiendo a Vienney, plantea que las cooperativas, desarrollándose como reacción al capitalismo, lo han hecho imitando sus instituciones, no abordando los fundamentos del sistema económico (definido por la propiedad privada, la concurrencia de unidades autónomas y el beneficio), sino las modalidades de organización y de funcionamiento de un nuevo tipo de empresa, funcionando en el interior del sistema. Los pioneros confundieron “empresa” y “régimen económico” porque creyeron que enfrente había un poder único, el del empresario capitalista, que era suficiente reemplazar para modificar fundamentalmente el mismo régimen.

2. Con los capitales que se hayan constituido así, comenzar a producir directamente todo lo necesario para cubrir las necesidades de los socios, creando panaderías, molinos, fábricas de telas y vestidos confeccionados, fábricas de zapatos, de sombreros, de jabón, de galletas, de papel... he aquí la segunda etapa.
3. Por último, en un futuro más o menos lejano, adquirir tierras y granjas para producir directamente en ellas el trigo, el vino, el aceite, carne, leche, aves, huevos, legumbres, frutas, flores, y la madera, que constituyen la base del consumo, he aquí la última etapa.

O dicho en pocas palabras, en una primera etapa victoriosa, conquistar la industria comercial, en una segunda, la industria manufacturera; por último, en una tercera, la industria agrícola, este debe ser el programa de la cooperación” (Lambert, 1961: 181).

Por medio del desarrollo de las tres etapas, y a medida que las cooperativas fueran avanzando en sus conquistas, Gide concebía una nueva organización de la sociedad en la que las cooperativas de consumo se convertirían en las únicas ordenadoras del conjunto de las actividades económicas. En este nuevo orden cabría la existencia de otras formas de empresa tales como las “empresas individuales para la producción de objetos raros”, las empresas públicas en algunos terrenos, las asociaciones obreras de producción o las cooperativas agrícolas autónomas siempre y cuando las cooperativas de consumo asumieran la totalidad de las principales actividades que les garantizase una posición dominante (Lambert, 1961: 182).

Tras Charles Gide serán numerosos los doctrinarios cooperativistas que se adherirán a la teoría de las tres etapas. Así, entre las figuras señeras del cooperativismo podrán distinguirse dos grandes grupos: los que consideran la cooperación como una solución parcial al problema económico y social, en las que las cooperativas son parte integrante, junto con otros modelos de empresa, del sistema económico imperante; y los autores para quienes la cooperación puede efectuar un cambio de sistema social y una reforma general de la sociedad (Aranzadi, 1976: 51; Puyalto, 1988: 176). Este último grupo, a su vez, aparece formado por los partidarios de la doctrina de la ‘soberanía del consumidor’, y los que propugnan una transformación de base cooperativa, pero sin predominio de las cooperativas de consumo.

De este escenario hay un aspecto que de cara a nuestra investigación es preciso subrayar: en el periodo de formación de la experiencia de Mondragón el debate cooperativo internacional aparecía dominado por los partidarios de la ‘soberanía del consumidor’. Partir de las necesidades de consumo de las personas asociadas para ir abordando la organización de diversas necesidades hasta alcanzar la producción industrial y agrícola, era la vía cooperativa de transformación del orden económico y social, que sobre la base de la “soberanía del consumidor”, predominaba en el movimiento cooperativo. Autores significativos del movimiento cooperativo se adherían y daban nuevos desarrollos a las tesis formuladas por Charles Gide. Por ejemplo, Ernest Poisson en *La República Cooperativa* señalaba que:

“La cooperación se presenta como una solución a la cuestión social y pretende por su autodesarrollo indefinido llegar a ser una Sociedad económica nueva, donde no solamente los medios e instrumentos de cambio sean de la propiedad colectiva de los consumidores, sí que también, la producción de las riquezas sea igualmente

dirigida por los mismos consumidores asociados, convertidos en propietarios de dichos medios de producción y de cambio” (Poisson, 1921: 31).

El optimismo de Poisson se asentaba en la convicción de que el propio progreso económico e industrial al agrupar colectivamente a los trabajadores generaba las condiciones para la promoción de cooperativas. Una vez asentada, cada cooperativa ofrecía, por el impulso natural interno de una serie de “leyes de extensibilidad” que cual leyes orgánicas forman parte inherente del modelo cooperativo, una posibilidad de extensión indefinida. La “ley de extensibilidad de los societarios”, empuja a la adhesión de personas socias, en cuanto los resultados en una cooperativa son mejorados cuando mayor es el número de asociados; “la extensibilidad por especie de operaciones” impulsa a la cooperativa multiplicar sus ramas para satisfacer las amplias necesidades de consumo; y “la extensibilidad por la coordinación de los esfuerzos” empuja a la intercooperación y mediante ésta, a la constitución de los almacenes al por mayor y la extensión de la actividad hacia la industria, la agricultura y las finanzas. Así, la ley de extensibilidad de la cooperación, continuando su ruta, “conduce, insensiblemente, a que la totalidad del consumo cooperativo esté asegurado por la totalidad de su producción” (Poisson, 1921: 76).

Desde los EE.UU. Warbasse, por su parte, describía el nuevo sistema cooperativo por nacer bajo el concepto de *Democracia Cooperativa*. Mediante la adhesión voluntaria, la asociación voluntaria evoluciona hasta abarcar la organización social en su conjunto:

“El fin que persigue el movimiento cooperativo es que el pueblo, organizado en sus sociedades cooperativas voluntarias, vaya entrando paso a paso en empresas cada vez más importantes, hasta que los consumidores puedan proveer y producir por su cuenta lo que necesiten para su vida y felicidad (...) La finalidad última de la cooperación a medida que el pueblo se organiza y adquiere experiencia en la atención y satisfacción solidaria de sus necesidades, consiste en el desarrollo de la democracia cooperativa como un todo en expansión, que interese e incluya a la organización social entera” (Warbasse, 1966: 11).

También Lavergne en *La Revolución Cooperativa* abogaba por que las cooperativas de consumo constituyeran la piedra angular del nuevo sistema cooperativista erigido sobre la sustitución de los regímenes basados en el lucro. Matiza, no obstante, que tal sistema se basará en la posición dominante, y por lo tanto no exclusiva, de las cooperativas de consumo:

“Pero al emplear la expresión sistema cooperativista, de ninguna manera queremos decir que los organismos cooperativos o al menos los organismos desinteresados, serán los únicos que existan en el mundo de mañana. En todas las épocas han coexistido los organismos económicos más diversos; el advenimiento del sistema cooperativista no supondrá la eliminación de cuanta empresa capitalista exista, sino que significará solamente que las más importantes empresas industriales, comerciales y bancarias, corresponderán al tipo cooperativo. Según toda probabilidad, no solamente las explotaciones agrícolas, sino también la mayor parte de las empresas industriales dedicadas a técnicas nuevas o a producciones de lujo y un gran número de algunas otras empresas, continuarán regidas por el principio capitalista. Es constante el hecho de que cada sistema económico lleve por nombre simplemente el del tipo más difundido que la organización económica encierre (Lavergne, 1962: 67).

Sea como fuere, la transformación cooperativa de la sociedad bajo la hegemonía de las cooperativas de consumo es la concepción que domina en la esfera internacional del debate cooperativo. Lo cual, por supuesto, no desdibuja la existencia de discrepancias.

#### **2.4.2.2. El cuestionamiento de la vía de las tres etapas**

La formulación de las tres etapas realizada por Gide comenzará a ser cuestionada con el transcurso del tiempo. Una de las principales réplicas, dada la repercusión que tuvo en el debate cooperativo, fue la realizada por George Fauquet, quien fuera jefe del departamento de cooperación de la O.I.T. En su libro *El sector cooperativo*, publicado por primera vez en 1935, pone en duda la teoría de la transformación completa de la economía por la cooperación del consumo formulada por Gide en 1889. Expone que 50 años después de su exposición, el cambio del contexto –con la evolución del capitalismo, la limitación de la libre competencia por mediación de los trust y las grandes concentraciones corporativas, la dirección centralizada de la economía por parte de los Estados totalitarios en la URSS y las economías mixtas en las democracias occidentales– la idea de la expansión infinita de la cooperación no tenía recorrido. Opinaba, además, que el modelo cooperativo limitaba su capacidad de acción principalmente a los extremos iniciales (agricultura) y finales (consumo) del proceso económico, mientras que la zona central, formada por la industria y la transformación, era un campo restringido al sector capitalista o al sector público.

Es por ello que Fauquet propone emplear la noción de “sector cooperativo” para designar el conjunto de las instituciones cooperativas que operan en el marco de un sistema compuesto además de por el sector cooperativo, por el sector público (que abarca todas las empresas donde el Estado o las diferentes instancias de mismo asumen la gestión directa o delegada), el sector capitalista (formado por las empresas donde el dominio pertenece al capital privado) y el sector propiamente privado (que abarca las unidades o las actividades no capitalistas de economía doméstica, rural o artesanal). La imagen a retener es, no obstante, la de un sector cooperativo en expansión, tanto material, por el crecimiento de la fuerza y el número de organizaciones, como de expansión moral, por la radiación de principios y ejemplaridad de acción para toda la vida social (Fauquet, 1980).

Tras Fauquet serán numerosos los autores que modularán el horizonte transformador propuesto por Gide. Algunas formulaciones proponen, dada su exclusividad y carga utópica, dejar de lado la noción finalista de ‘régimen cooperativo’ y adoptar conceptos como el de ‘democracia económica’ para definir un régimen pluralista fundamentado en la coexistencia de empresas públicas, empresas privadas y cooperativas y donde todas ellas estuvieran ordenadas por un principio de bien común y cada persona, sea cual sea la organización interna de la empresa en que trabaje tuviera un mínimo de autonomía y participación en las decisiones (Rezsohazy, 1980: 20).

Lo cierto es que la evolución de los acontecimientos y el cambio del contexto social empujaban a revisar la teoría de Gide. El propio Gide, al parecer extrañado por los mediocres resultados que arrojaba la explotación directa de granjas por la Wholesale de Manchester y los conflictos que se generaban por la negativa de los cooperadores agrícolas a supeditarse a la hegemonía de los consumidores, revisaba su teoría y abría la puerta a la idoneidad de las cooperativas

agrícolas para afrontar el reto de la producción agrícola (Desroche, 1977: 133; Lambert, 1961: 183).

Pero las dudas se extenderán aún más. La evolución de las cooperativas en el transcurso del siglo XX reflejaba que exceptuando a la U.R.S.S. y otros países de la órbita soviética organizados sobre principios de planificación casi integral y donde la evolución cooperativa dependía de las decisiones del Estado, las cooperativas de consumo no ocupaban una posición dominante más que en muy pocos países y la producción industrial se mantenía en manos privadas o públicas (Lambert, 1961: 194). Se observaba que incluso en los países más cooperativizados el sector no abarcaba más que a la provisión de un pequeño número de artículos, y aún en el sector de la alimentación, “pieza maestra de la actividad cooperativa, la venta cooperativa rara vez excede del 15% o el 20% de la cifra total de ventas del mismo sector”. En estos países parecía existir un “límite de saturación cooperativa” que condicionaba la extensión futura provocado por el propio éxito del movimiento: a partir del momento en que la competencia de las cooperativas llega a ser lo bastante activa como para obligar al comercio capitalista a poner sus precios en la misma línea, todos los consumidores, cooperativistas o no, se benefician de la reducción de precios, con lo que el interés de la población por adherirse a la cooperativa se debilita (Lavergne, 1971: 65). La realidad, por lo tanto, invitaba a concluir que si en estos países donde la instalación de un movimiento cooperativo poderoso databa de más de medio siglo, no cabía esperar el desplazamiento de las empresas capitalistas por las sociedades cooperativas de consumo y menos aun cuando aquellas aparecían conformadas no por modestos y mal organizados minoristas privados sino por gigantescas firmas con capital abundante y modernos sistemas de organización<sup>106</sup>.

Precisamente, la expectativa de la acumulación de capitales por medio de la asociación libre y espontánea era el punto débil de la propuesta de Gide. Éste, animado por el contexto de la primera fase del desarrollo de las cooperativas de consumo previa a la Primera Guerra Mundial, confiaba en que las cooperativas de consumo acumularían capitales suficientes para ocupar un lugar predominante en la gran industria, las minas, los productos químicos, y que competirían exitosamente con las firmas capitalistas ya instaladas. Obviaba que los capitales acumulados tienden a permanecer en una misma clase social e imaginar que “estos capitales podrían desaparecer o convertirse en inútiles lentamente y por la competencia del movimiento cooperativo, es algo completamente ilusorio” (Lambert, 1961: 248), ya que implicaría que el movimiento cooperativo fuera capaz de acumular capitales tan formidables como los acumulados en manos de las clases capitalistas, por lo que “se necesitaba un optimismo a toda prueba para creer que los cooperadores, casi siempre personas de modestas entradas, podrían reunir, agrupándose, las decenas de miles de millones de francos indispensables para lanzarse a la gran industria (Lavergne, 1971: 69). Estos motivos llevaban a razonar que:

“Resulta una pura especulación ideal confiar en que alguna vez la estructura cooperativa habrá de reemplazar totalmente a las empresas capitalistas aun en el área de la distribución de productos (...) hay que abandonar la esperanza, cara a los doctrinarios de la cooperación, como lo fuera Charles Gide, de que la progresiva proliferación de las sociedades cooperativas ha de conducir a la desaparición de sus

---

<sup>106</sup> Añade Lavergne (1971: 65) que “para que tales empresas capitalistas, tan dinámicas, pudieran desaparecer, sería necesario que la mayor parte de los habitantes de esa región mantuvieran una fe cooperativa muy fervorosa y compraran a sus sociedades aun cuando los precios no fueran inferiores a los del comercio en general. En resumen, la única razón que permitiría la extensión casi indefinida de las cooperativas sería una inquebrantable convicción acerca de la superioridad moral de la cooperación comparada con las sociedades capitalistas. Hay que reconocer como una verdad que los hombres en general no muestran tanto desinterés, altruismo, esa fe inalterable propia de los apóstoles y de los reformadores sociales”.

competidores capitalistas. Habría que sepultar la idea del triunfo cooperativo, aun en un porvenir lejano, si lo limitamos exclusivamente al sector comercial y al de la producción de mercaderías de venta corriente” (Lavergne, 1971: 67).

Pero de toda esta lectura crítica no se concluirá el abandono de la aspiración por cooperativizar la organización económica y social del conjunto de la sociedad. La constatación de las limitaciones que en el nuevo contexto social presentaba la teoría de Charles Gide alentará la presentación de nuevos desarrollos y nuevas formulaciones que abren nuevas posibilidades para la acción transformadora del cooperativismo.

Una de las formulaciones más interesantes en este sentido es la realizada por Bernard Lavergne. Según su propuesta, el cooperativismo de consumo podría abordar el reto de la gran industria a través de la implementación de nuevas modalidades cooperativas que él denomina como “Cooperativas públicas descentralizadas” (Lavergne, 1962), “Administraciones cooperativas” (Lavergne, 1971) o “Servicios públicos cooperativos” (Lavergne, 1973). Se inspira para formular su propuesta en las grandes y en ocasiones gigantescas empresas de carácter cooperativo que con el apoyo del poder público operaron a finales del siglo XIX y comienzos del XX sobre todo en Bélgica, pero con experiencias similares en Francia, Inglaterra, Canadá o Australia, y que abarcaban desde la construcción y explotación de los ferrocarriles, hasta la distribución del agua en las grandes ciudades, la construcción de casas, el acondicionamiento de grandes ríos o la gestión de puertos. Lavergne denomina ‘administración cooperativa’<sup>107</sup>,

“A toda cooperativa con la curiosa característica de que sus miembros, en lugar de ser particulares, son solamente personas jurídicas o de derecho público: estado, provincias, comunas, reparticiones públicas. Para que haya gestión cooperativa es menester que la finalidad de la institución, conforme al principio cooperativo, sea la de asegurar al menor precio los servicios económicos de que se haya hecho cargo y de reintegrar a cada consumidor, en la medida de lo posible, el beneficio logrado a sus expensas” (Lavergne, 1971: 72).

La novedad de la propuesta de Lavergne residía, por tanto, en no limitar la fórmula cooperativa al ámbito privado de la asociación entre particulares tal y como lo hacían por ejemplo Gide o Fauquet y extender sus principios a las entidades jurídicas de derecho público. Esto ofrecía nuevas posibilidades a la acción transformadora cooperativa en el contexto posterior a la década de 1930 en el que los diferentes Estados de occidente procedían a la nacionalización de grandes empresas monopolísticas nacionales, y la administración cooperativa podía demostrar su superioridad frente a la “ineficacia de la gestión estatal” (Lavergne, 1971: 71) o la gestión de estas empresas por los obreros sindicalizados (Lavergne, 1962: 122). Por consiguiente, en colaboración con el Estado, las expropiaciones y las nacionalizaciones de grandes empresas podían impulsar la transición hacia el orden cooperativo.

Fuera de la línea establecida por los partidarios de la ‘hegemonía del consumidor’ también destacaríamos la formulación de Paul Lambert que sostiene la base del nuevo orden cooperativo en la coexistencia y la fusión de las tres soberanías: el consumidor, el productor y el ciudadano. De este modo, la distribución y la fabricación de los bienes industriales de consumo frecuente y general, lo mismo que la realización de servicios, son función esencial

---

<sup>107</sup> Analizamos con mayor detalle las características de las administraciones cooperativas de Lavergne en el apartado 2.4.4, al abordar las relaciones del cooperativismo con el Estado.

del consumidor; las actividades primarias de la agricultura y las actividades ligadas estrechamente a la iniciativa de una familia o de un grupo pequeño (artesanado, pequeña industria de las cooperativas obreras) son funciones esenciales del productor) y las actividades que implican una gratuidad o la casi gratuidad del servicio (como las infraestructuras viarias) o que afectan al orden público son funciones del Estado, es decir, del ciudadano (Lambert, 1961: 197).

Observamos, pues, que el espíritu entusiasta que alimentaba la proyección de las cooperativas de consumo en el periodo previo a la Primera Guerra Mundial, en cierta medida, se enfría a la vista de la evolución y la capacidad real de incidencia que demostraba este modelo cooperativo en un nuevo contexto social y económico. Ello habría la vía al reconocimiento al resto de modalidades cooperativas. Lo significativo desde el marco de nuestra investigación, sin embargo, continúa siendo la irrelevancia en la que se encontraba sumida el cooperativismo de trabajo asociado. Es a partir de la década de 1960, con los síntomas de agotamiento de una formulación cooperativa exclusivamente vinculada al cooperativismo de consumo, cuando se observan signos de cambio.

### **2.4.2.3. La crisis ideológica del cooperativismo**

Las nuevas formulaciones expuestas con la finalidad de impulsar el espíritu de expansión transformadora del movimiento cooperativo no tendrán el suficiente recorrido práctico. En consecuencia, con el transcurso del tiempo y el cambio del contexto social se percibirá un languidecimiento del “espíritu de conquista” (Kaplan, 1999a). Watkins (1959) explica este proceso haciendo referencia a la tensión dialéctica que existe entre el pensamiento estático y dinámico en el movimiento cooperativo. Según este autor en el modelo cooperativo conviven la dimensión estática que se vincula con los objetivos de estabilidad y subsistencia del proyecto cooperativo y la dimensión dinámica que se relaciona con el impulso expansivo y desarrollo indefinido motivado por la fe en la realización del ideal social cooperativo. Estos ideales pueden estar fundamentados en motivaciones diversas: para algunos puede haber sido concebido como una transformación a largo plazo de todo el sistema social, para otros como una renovación y una liberación de su país, y para otros como la consecución de un modo de vida sana y armoniosa para una determinada categoría de gente. Pero son estas ideas morales y sociales que fundamentan el pensamiento dinámico las que se encuentran en la base de la promoción cooperativa:

“La inspiración que ha hecho de los grandes pioneros de la cooperación innovadores y creadores en materia económica no ha sido suscitada por el mundo económico ni ha surgido a instancias de lo que se denomina móvil económico. Su poder de remodelar la vida económica les venía de su idea moral y social” (Watkins, 1959: 57).

Y son estos móviles superiores los que han justificado los esfuerzos y sacrificios que se encuentran en la base de las pequeñas victorias en el camino del desarrollo cooperativo, ya que alguien podría imaginar que, “¿sin la esperanza invencible de una comunidad autónoma, los pioneros habrían podido resistir hasta asegurar el éxito del almacén de Toad Lane?” (Watkins, 1959: 25).

A su vez, sin embargo, como sigue exponiendo Watkins, el proyecto cooperativo debe responder al reto de la estabilidad para lo cual precisa ampliar las bases de la incorporación de nuevos socios y de reducir los factores susceptibles de comprometer el equilibrio de la cooperativa debilitando su unidad. Los Pioneros de Rochdale establecieron la pauta para resolver el reto. La sociedad estaba abierta a todos y las cuotas de la aportación eran mínimas con el fin de no excluir a los más pobres. La negativa absoluta de vincular la cooperativa con ninguna doctrina política o religiosa trataba de evitar las disensiones internas. Pero el apoyo de las personas socias se aseguraba sobre todo por la regla del retorno de los excedentes en función de las adquisiciones hecha por el socio. Todas las personas tenían derecho al voto, y el sistema reposaba fundamentalmente en la publicidad de balances exactos destinados a ser discutidos en el curso de las reuniones de los miembros, procedimiento que disipaba toda duda en relación con las fuentes de los excedentes de la sociedad y su situación financiera. Se reforzaba, a su vez, con la educación que aclaraba a los miembros la naturaleza y el fin de la empresa en la que estaban comprometidos.

La estabilidad y la viabilidad del modelo cooperativo se garantizan mediante la ampliación de personas socias y las concesiones hechas a los “móviles egoístas” o los intereses individuales de sus miembros. Ello, inevitablemente, complejiza la relación entre el pensamiento estático y dinámico del modelo cooperativo y da lugar a tensiones ideológicas. Por un lado, la gran masa de los cooperadores que se van adhiriendo en la práctica se conforma con el hecho de que sus sociedades de consumo mantengan bajos los precios de los artículos y paguen un modesto retorno a fin de año; que sus asociaciones de crédito acuerden préstamos a una tasa de interés razonable y cuiden de su economía; o que el servicio de la cooperación dé salida a sus productos a buen precio y distribuyan un excedente, y que, en fin, los empleados sean tratados humanamente y exista un clima de entendimiento en todo el conjunto. Por otro lado, y sobre todo en las cooperativas de consumo, el mecanismo del retorno acaba modificando el modo en que los cooperadores conciben la cooperativa. De hecho, el retorno se transformó cada vez más y para un número siempre creciente de nuevos asociados no solamente en una ventaja sino hasta en la principal razón de ser de la cooperativa. La consecuencia de todo ello es que los auténticos promotores que actúan inspirados por la visión de un nuevo mundo pueden quedar “sumergidos ante el flujo de gentes sin inspiración cooperativa y de ecónomos que no se sentían con fuerzas para construir un nuevo orden social si tenían la posibilidad de instalarse y acomodarse confortablemente en el orden actual” (Watkins, 1959: 29). En consecuencia:

“El hecho es que la Cooperación corre el riesgo de transformarse en una institución inmutable como cualquier otro movimiento que logra cierto éxito. Con el transcurso del tiempo las instituciones llegan a encarnar y cultivar tradiciones, y adquieren autoridad; su conservación se torna un fin en sí y sepultan los fines superiores a cuyo servicio habían sido creadas (...) Si el concepto y el impulso que estaban en su base no son renovados constantemente, la estructura se esclerosa, haciéndose cada vez más difícil una modificación desde adentro, a menos que el choque de una presión exterior poderosa no produzca una crisis” (Watkins, 1959: 25).

Por lo tanto, según advierte Watkins, el cooperativismo no es inmune a que la inercia de la estática, o el objetivo de la supervivencia y la estabilidad en sí, acabe atenazando la ambición expansiva propia de su pensamiento dinámico. Es el fenómeno que Lasserre (1980: 41) califica de “mediofinalismo” de las organizaciones. La atención tiende a centrarse tanto en los problemas y las dificultades que se deben superar que se pierde de vista el objetivo final en

el quehacer diario. El movimiento cooperativo no siempre ha escapado de esta tendencia con la consecuencia de que “la cooperativa o el sector cooperativo, instrumento de progreso social, se transforma para muchos en un objetivo de por sí”.

En este sentido, cobra relevancia el estudio clásico de Albert Meister (1969) que sobre el análisis de 520 grupos cooperativos y asociaciones de recreo identifica una especie de tendencia o evolución general en este tipo de organizaciones democráticas. En una serie sucesivas de cuatro estadios, las cooperativas pasan del estadio inicial caracterizado por el entusiasmo del reducido núcleo de protagonistas que impulsan el proyecto sobre la base de la democracia directa en donde las decisiones son tomadas en consenso y abarcan, desde una visión comunitaria amplia, al conjunto de los problemas que tiene planteados la colectividad y donde la creación de un nuevo modo de relaciones humanas sustentadas en la igualdad adquiere la centralidad del proceso, hacia una organización que, sucumbiendo a la necesidades económicas de la supervivencia y a las exigencias de una gestión racional y compleja, se transforma dando paso a formas de democracia delegada en la que los administradores y tecnócratas asumen mayores responsabilidades y poder de decisión y las bases pierden la capacidad de control social sobre los dirigentes, estableciéndose, de paso, un foso profundo entre los que organizan y dirigen el trabajo y los que lo ejecutan<sup>108</sup>. Lo relevante del análisis de Meister es la afirmación de que en este proceso los colectivos que forman las cooperativas acaban renunciando a enfrentarse al contexto exterior y asumen poco a poco los valores de la sociedad global contra los cuales se habían propuesto luchar en su origen. No se trata, por lo tanto, sólo de que las cooperativas se hayan visto forzadas a aceptar los métodos de gestión propios de las empresas privadas, se trata de que los valores han cambiado, de manera que “cualquiera puede ser cooperador sin que esto implique la necesidad de suscribir unos determinados valores”.

En el contexto posterior a la década de 1960, y coincidiendo con el periodo de dificultades que empezaba a enfrentar el cooperativismo de consumo, no será extraño observar que las inquietudes del pensamiento cooperativo virasen hacia la preocupación por la pérdida del espíritu cooperativo, entendido éste como la actitud vital que implica la vocación altruista de servicio y la aspiración a conquistar y cooperativizar la organización económica y social del mundo (Riaza, 1968: 37), el retroceso de la moral cooperativa (Lasserre, 1980) o la crisis de identidad cooperativa (Miranda, 2012). Se comenzaba a constatar que la mera aplicación de los Principios de Rochdale no garantizaba que muchas no fueran más que “cooperativas muertas” en el sentido de que funcionaran “en beneficio exclusivo de sus socios” y sin preocuparse para nada “del movimiento cooperativo en general y, menos aún, del resto de la comunidad” (Riaza, 1968: 37). Se llegaba a reflexionar sobre el riesgo de que tales principios se transformaran en meros “fetiches” fruto de una tendencia a la sacralización de los mismos con la consecuencia de construir sobre su base una “conciencia fácil”, una “autosatisfacción” creyendo, en cierta manera, que su mera aplicación resultaba suficiente para ser una cooperativa auténtica y capaz de triunfar (Lasserre, 1980: 53).

En el proceso de desgaste del espíritu cooperativo o de las motivaciones superiores del cooperativismo no sólo actuaron los factores inherentes de la dinámica organizativa de las

---

<sup>108</sup> Lo cual no es óbice para subrayar los diferenciales positivos que mantienen los proyectos cooperativos: “Porque ahí está precisamente el elemento positivo más indudable que se deriva de toda la experiencia comunitaria: la libertad de expresión es total, los contactos con los dirigentes no ofrecen dificultad alguna, el arribismo es completamente inexistente. Quizá sea éste, por otra parte, uno de los resultados positivos de todas las experiencias cooperativistas: asegurar a sus miembros e incluso al personal asalariado un clima de trabajo bastante más aceptable que el que se da en las empresas privadas” (Meister, 1969: 24).

cooperativas citadas por Watkins y Meister –a las cuales también se les podrían añadir otras como el problema de la “segunda generación” que no habiendo vivido la fase constituyente de la cooperativa, la consideran como algo prefabricado en la que las ventajas que les ofrece la institución les parecen naturales y sólo los motiva débilmente (Lasserre, 1980: 23) –. Asimismo, importantes factores de contexto impactaron sobre la realidad cooperativa en la generación de posguerra. En el contexto de la “década dorada” del crecimiento europeo y la extensión de la sociedad del bienestar y del consumo, las ventajas que podían ofrecer, sobre todo, las cooperativas de consumo iban perdiendo atractivo entre las capas sociales que veían incrementado su nivel de vida y entre las cuales se incluía una parte importante de las clases trabajadoras:

“Los márgenes de libertad de acción en cuanto a la baja de precios de venta han ido quedando limitados (la reglamentación de los precios a nivel nacional es cada vez más amplia) y el aumento de los niveles de vida lleva a los individuos a no preocuparse excesivamente de las pequeñas diferencias de precios que van de un comercio a otro. Aparte de esto, las modas, la publicidad masiva, la importancia creciente de los bienes de consumo de larga duración, el lugar cada vez más destacado que ocupan las diversiones acentúan la pérdida de interés del público frente a unas instituciones que tienden a una reducción apenas sensible de los precios de unos artículos cuyo consumo es tan corriente y cuya importancia en el presupuesto familiar va siendo cada vez más reducida, de forma que apenas si tiene el menor interés. Dicho de otra forma, la acción práctica de la cooperación, su objetivo más inmediato (...) queda hoy bastante lejos de las preocupaciones de la gente” (Meister, 1969: 31).

Las nuevas técnicas empresariales que posibilitaban el progreso material y que también adoptaron las cooperativas, acarreaban una serie de tendencias “deshumanizantes”. La organización científica del trabajo, la automatización, dificultaban la aparición de la camaradería en el trabajo propia de la cooperación de producción. Los grandes almacenes y el autoservicio limitaban los contactos humanos que facilitaban que los consumidores se sintieran parte de una asociación. A su vez, las dimensiones crecientes de las cooperativas y su menor autonomía respecto a los organismos centrales conllevaban una menor vivencia de su vida democrática (Lasserre, 1980: 40). Con el desarrollo de los valores materialistas y la individualización de los estilos de vida que caminan a la par de las posibilidades de consumo que adquieren los individuos se debilita el interés y el espíritu de participación y toda actividad que supone una cierta disciplina, y que de alguna manera recuerda la vida de trabajo, tiene pocas posibilidades de éxito (Meister, 1980; Miranda, 2012). Las iniciativas comunitarias y el recurso a la ayuda mutua pierden interés con la extensión de la intervención pública y el desarrollo de los Estados del bienestar (Laville, 2015). Y en este contexto de elevación general del nivel de vida y del progreso social, la necesidad psicológica de una utopía, que desempeñaba el papel de un sueño compensador en la época de la gran miseria proletaria se debilitaba; las ideologías, en su concepción de vastas construcciones intelectuales rígidas, destinadas a las grandes masas y con vocación universalizadora perdían fuerza; y a raíz del prestigio que gozó un capitalismo triunfador por lo menos hasta 1970 hizo retroceder en la opinión pública las posiciones anticapitalistas lo que conllevó a un debilitamiento de las motivaciones superiores de la acción cooperativa (Lasserre, 1980).

Por otro lado, la necesidad de hacer frente a una creciente competencia de las empresas privadas, llevaba a fijar gran parte de la atención en la problemática de la empresa con el riesgo de imponerse progresivamente a la problemática de la asociación y diluir la

especificidad cooperativa respecto al modo de gestión de las empresas capitalistas (Laville, 2015). La realidad empujaba a que mientras las cooperativas mostraban una preocupación creciente por buscar las condiciones necesarias para la estabilidad y el aumento del poder competitivo de sus entidades, los aspectos ideológicos, paulatinamente, quedaran relegados (Miranda, 2012), corriendo el riesgo, en nombre del pragmatismo económico, de olvidar que la cooperación es también un ideal de transformación global de la estructura económica y quedar integrada como parte del régimen capitalista que lo engloba (Rezsohazy, 1980). La desaparición de grandes cooperativas en esa lucha competitiva, los procesos de desnaturalización y desmutualización de otras importantes cooperativas de consumo y crédito (Kaplan, 1999a), junto con casos de implicación de directivos en intentos de privatización de las estructuras de consumo (Kaplan, 1999b), motivaban las decepciones y sacudían la fe cooperativa de los militantes y de los cooperativistas convencidos, cuestionando más la esperanza en el triunfo pacífico de la cooperación y extendían una serie de juicios de valor negativos entre la población sobre el modelo cooperativo (Lasserre, 1980). En suma:

“Esta influencia del ambiente capitalista, esos fracasos sufridos por el movimiento cooperativo en su crecimiento, esa menor evidencia de las ventajas que les procura a sus asociados, esa atenuación de su contraste con el capitalismo, ese abandonar necesariamente las esperanzas demasiado ambiciosas, esos errores cometidos por algunos hombres, debilitaron en la base y en la cúspide, las convicciones cooperativas y, por lo tanto, las motivaciones superiores de la acción cooperativa, es decir, el capital moral, el potencial y la abnegación puestos a disposición del sector cooperativo” (Lasserre, 1980: 43).

El proyecto transformador cooperativo, vinculado al desarrollo y la expansión del cooperativismo de consumo, pierde credibilidad en las condiciones sociales, culturales, económicas y empresariales de las sociedades del bienestar. La doctrina de la hegemonía del consumidor pierde el sustento sobre el que edificaba su predominio. Pero, en este proceso, es el conjunto del movimiento cooperativo el que parece sumergirse en una crisis de identidad. Esta situación provocará la emergencia de propuestas expuestas con el fin de vitalizar el sentido del proyecto transformador cooperativo.

#### **2.4.2.4. La reorientación del proyecto transformador cooperativo**

A raíz del nuevo contexto económico y social que empezaba a vislumbrarse tras la década de 1960, las concepciones transformadoras integrales de Gide y otros autores, fundamentadas en la extensión indefinida, ante todo, de las cooperativas de consumo, hasta abarcar el conjunto de la organización económico-social, comenzarán a percibirse como utópicas, mientras se consolidaban las concepciones sectoriales e intermedias, que adoptan una posición optimista pero más prudente sobre el tema (Kaplan, 1999a). Especialmente sugerente resulta la formulación que Georges Lasserre (1980) expone en su obra *El hombre cooperativo* y que procedemos a describir en este apartado.

Lasserre es consciente de la importancia que las motivaciones superiores de carácter ético, político y social adquieren para el desarrollo del proyecto cooperativo. Los deseos por una sociedad mejor y las convicciones cooperativas, además de constituir una “reserva

desconocida de productividad”, son la única superioridad inigualable y exclusiva de las empresas cooperativas en la lucha económica de su tiempo (Lasserre, 1980: 74). Es consciente, a su vez, que para el impulso de las motivaciones vigorosas que precisa el cooperativismo para su desarrollo no basta el interés personal, por mucho que en el momento de decidir asociarse a una cooperativa sea un móvil poderoso y decisivo. Observa, además, que en el contexto social que se iba abriendo en el mundo occidental, las ideologías pierden la capacidad tractora por la que se habían caracterizado ya que las personas no necesitan tanto creer en una perfección social futura para actuar y que las perspectivas de realizaciones inmediatas o próximas resultaban más motivadoras. En este sentido, se muestra convencido de que la ideología y la doctrina cooperativa, reducida a una función de “autoapología” de la solución cooperativa y de los sectores cooperativos existentes, no puede desempeñar ya un papel de “creadora o de fortificadora de las motivaciones de la acción cooperativa”. Es más, apunta que en las nuevas circunstancias la mera función apologética de la ideología y doctrina cooperativa alimenta una “autosatisfacción barata y, por lo tanto, una tendencia al conservatismo y a una rutina funestos en nuestra época de tan rápido progreso<sup>109</sup> (Lasserre, 1980: 98). Lasserre cree más adecuado fundamentar las motivaciones superiores en la moral social de la cooperación:

“La mejor motivación superior, la más digna de ser divulgada y cultivada, la mejor forma de ‘fe cooperativa’ si se quiere denominar así, es una confianza absoluta depositada, no en las organizaciones cooperativas, ni siquiera en las normas cooperativas, ya que sólo son medios, sino en las finalidades de donde derivan esas normas y que deben servir a las organizaciones, a saber, el respeto por la persona humana, la solidaridad, la justicia, la responsabilidad. Esas son las respuestas a los mejores anhelos del hombre cuyo alcance es universal y lo será en todos los tiempos” (Lasserre, 1980: 99).

La moral social cooperativa permite conectar el proyecto cooperativo con las aspiraciones profundas y universales del ser humano. Al conjugar la cooperativa el espíritu asociacionista y empresarial, la moral social cooperativa se ha ido constituyendo desde la síntesis de las morales de los trabajadores –obreros o campesinos– y aspectos positivos de la moral burguesa.

De la moral de la clase obrera adopta una serie de valores como son: *el respeto debido a la persona humana*, de donde brota el sentido de la dignidad y la necesidad de emancipación, en la que no se trata sólo de cubrir sus necesidades esenciales sino de garantizar mediante el esfuerzo individual y colectivo, y la asunción de responsabilidades –esto es, mediante el principio de autoayuda o self-help– su libertad y las posibilidades de realización y de afirmación de la personalidad. *El trabajo*, como proceso que combina el esfuerzo y la satisfacción al contribuir a la satisfacción de las necesidades vitales y por el que el ser humano se hace acreedor a la estima por su dedicación al trabajo bien hecho, su habilidad profesional,

---

<sup>109</sup> Respecto al rol del pensamiento cooperativo señala que “el papel actual del pensamiento cooperativo no consiste en aportar una doctrina cooperativa propiamente dicha, puesta a punto, que como cualquier doctrina indique de forma segura lo que hay que hacer, justificándolo mediante una exposición coherente y sólida de los motivos por los cuales hay que hacerlo. Su papel es más bien, por ahora, realizar una búsqueda en numerosas direcciones. Mirar de frente y analizar las dificultades actuales del movimiento cooperativo, que frenan su extensión o amenazan la fidelidad de sus principios, al movimiento mismo. Encontrar las causas que residen en su propio seno o en la evolución del mundo en que se vive. Discernir en qué aspectos hay que adaptarse a dicha evolución conformándose a la época o, por el contrario, reaccionar contra ella reforzando su propio valor para contribuir a resolver los grandes problemas del mundo actual. Examinar y divulgar los servicios efectivos que brinda actualmente. Señalar con prudencia y rigor de pensamiento aquellos que dentro de los que ofrecen las soluciones cooperativas podrían por su naturaleza ser efectivos en tal o cual problema de actualidad. Y, con mayor prudencia todavía, señalar qué nueva sociedad sería creada por extensión de uno o de varios sectores cooperativos, procurándoles una situación dominante en la economía” (Lasserre, 1980: 99).

la calidad y utilidad de su trabajo. *El sentido de la fraternidad y de la solidaridad* que nace de la conciencia de que todos necesitan de los demás y de que la persona se desarrolla plenamente con los demás y en armonía con ellos; esta moral de la solidaridad se presenta bajo dos aspectos: como acción colectiva o colaboración por medio de la puesta en común de los esfuerzos y recursos de cada uno con miras a un objetivo común (el uno para todos), y como ayuda mutua por el que el grupo brinda ayuda a aquellos miembros que la necesitan (el todos para uno). Y, por último, *la necesidad de justicia distributiva*<sup>110</sup> que aboga por la eliminación de la explotación y que ve en la producción global el resultado de un inmenso esfuerzo colectivo destinado a satisfacer las necesidades del conjunto de la población bajo criterios de equidad tales como “a cada uno según su contribución al trabajo”, “la distribución igualitaria” o la norma de “a cada uno según sus necesidades” (Lasserre, 1980: 29).

De la moral campesina, la moral cooperativa adopta el valor de *la familia* y la solidez del vínculo familiar; *la vinculación a la tierra y a la naturaleza*, y por la que se entiende que éstas son mucho más que un factor de producción, con un carácter casi sagrado en ocasiones, y que deriva en la concepción de que “sólo se puede dominar la naturaleza obedeciéndole”; y, en íntima conexión con el punto anterior, *la propiedad* del suelo y, por extensión, las demás formas de propiedad que constituyen “un valor esencial, casi sagrado, como en el seno de la burguesía, y cuyo respeto es un deber moral fundamental” (Lasserre, 1980: 31).

La tercera fuente de la moral social cooperativa proviene de elementos de la moral burguesa, concretamente de los valores positivos asociados con la buena gestión empresarial. Estos son, *la moral de empresa*, entendida desde el deber cívico y social y que comprende la vinculación y por lo tanto los deberes que asume la empresa para con la colectividad; *la responsabilidad empresarial*, indispensable para un comportamiento externo que inspire confianza y que conlleva asumir los compromisos adquiridos y los riesgos que conlleva esa responsabilidad; *el ahorro*, que permite la inversión y la expansión de la actividad económica; y, como no, *la eficiencia*, en el desarrollo de los más adecuados métodos de gestión, y que incluye virtudes como el ser realista, buscar la racionalidad y estar al acecho de lo que el progreso de las ciencias puede tener de útil, ser una persona de iniciativa e innovadora que trata, sin cesar, de presentar un nuevo producto o de utilizar una nueva técnica, que tiene la fuerza necesaria para emprender algo nuevo cuando descubre una posibilidad y que se apasiona con el progreso y trata de ser el primero en adoptarlo sin temor a vivir en el cambio constante (Lasserre, 1980: 34).

En síntesis:

“El origen de la moral cooperativa se halla principalmente en la moral tradicional del mundo obrero. Sus valores esenciales son la dignidad de toda persona humana y el respeto que se le debe, la autoayuda, el honor del trabajo, la solidaridad (uno para todos, todos para uno) y la justicia social, sobre todo distributiva. En los agricultores la nobleza de su colaboración con la naturaleza junto con el apego a su empresa familiar que le da un matiz particular. Y por, sobre todo, la creación de empresas que obligan al agregado de algunos elementos tomados de la moral burguesa: la responsabilidad empresarial, la buena gestión, la innovación” (Lasserre, 1980: 43).

---

<sup>110</sup> Lasserre opone la justicia distributiva al criterio de la justicia conmutativa más propio de la moral burguesa y que se conceptualiza como la igualdad en valor de las prestaciones en el intercambio. Al contrario que la justicia distributiva este criterio de la justicia se fundamenta en “que cada uno tenga de acuerdo a lo que ya posee o según sus derechos adquiridos” (Lasserre, 1980: 29).

El proyecto transformador cooperativo, por lo tanto, debe vincularse a las finalidades que se derivan de la moral social cooperativa y que para Lasserre, en última instancia, se resumen en la siguiente fórmula: “tratar de crear en las cooperativas, como en todas partes, relaciones de colaboración confiada entre los hombres” (Lasserre, 1980: 45). Dicho objetivo tiene un valor universal y permanente y conecta con las aspiraciones profundas de las clases populares siendo en sí misma la síntesis del ‘self-help’, del respeto de la persona, la honestidad, la solidaridad, la justicia conmutativa y distributiva, la democracia, la responsabilidad y las exigencias de la buena gestión, aspectos esenciales de la moral cooperativa. Así, la razón última del movimiento cooperativo no puede limitarse a perseguir la abundancia y el bienestar, sino que opera por instaurar entre las personas un cierto tipo de relaciones sobre el sustrato de la confianza que es la antítesis del miedo, de la mentira, de las injusticias, de los conflictos y del individualismo egoísta<sup>111</sup>.

La propuesta de Lasserre tiene la virtualidad de resituar el proyecto transformador cooperativo en las nuevas condiciones económicas, sociales y culturales del contexto posterior a la década de 1960. Por una parte, frente al riesgo economicista y al “minimalismo” de algunas cooperativas que observan las reglas de Rochdale estrictamente en la medida necesaria para evitar ser llamadas falsas cooperativas, el foco de la moral cooperativa previene sobre el peligro de constituir “cooperativas sin cooperativistas”. La solución cooperativa sólo alcanzará su plena medida si una cantidad suficiente de personas del sector cooperativo alcanza la calidad humana necesaria que se corresponde con el “homo cooperativus”, esto es, personas que aparecen animados por el espíritu cooperativo que se concreta en la adhesión profunda y motivada a la moral cooperativa y que contribuyen a instaurar las relaciones sociales confiadas en su entorno.

Sobre la base de la moral cooperativa es posible derivar una moral individual traducible en comportamientos personales. Así, el buen cooperativista es una persona *honesto* e *íntegro* en la que sus actos se adecuan a sus palabras y éstas a sus pensamientos; es consciente que todos tienen, a pesar de sus diferentes capacidades, igual dignidad inherente a la *persona humana*, con lo que evita el autoritarismo y la humillación de los subordinados y demuestra respeto y comprensión por las ideas de los demás; es una persona *solidario* que trata de promover sus intereses personales mediante la acción común y acepta el mejorar su suerte más despacio que si lo hiciera solo pero, al mismo tiempo que los demás; tiene *espíritu de equipo*, y trata crear un ambiente de amistad y buena camaradería en sus relaciones; no vacila en *pensar por sí mismo* y dar su opinión aunque sea divergente ya que entiende que es una actitud necesaria para que una colectividad pueda reconocer sus errores antes de que sea demasiado tarde; es una persona *justo*, lo que no excluye que sea a la vez exigente y evite la indulgencia que pueda llevar a ocultar los errores. A su vez, la persona cooperativa es una persona *responsable*, lo cual implica, en su aspecto negativo, el tomar conciencia de los propios actos y asumir las consecuencias de las mismas, y en su aspecto positivo, comprometerse a realizar lo prometido con el fin de no defraudar la confianza depositada en uno mismo; de la responsabilidad se derivan la *fidelidad* y cierta *disciplina* relativa a la calidad de su contribución y en el caso de las personas socias un comportamiento de *buenos demócratas* que implica participar de la vida democrática de la cooperativa y saber discutir, tomar decisiones colectivas para luego respetarlas y aplicarlas aceptando lo decidido por la mayoría, al igual que saber elegir a los responsables y controlarlos con esmero; e implica

---

<sup>111</sup> Añade que este tipo de relaciones humanas es el clima más conveniente para el desarrollo personal, el más agradable para la vida y, al mismo tiempo, el más favorable para la eficacia técnica y económica de los grupos (Lasserre, 1980: 46).

también asumir ciertas responsabilidades frente al porvenir y frente a las generaciones venideras como no permitir que la cooperativa se atrase en el campo del progreso técnico, y aceptar la reducción de las distribuciones individuales que permitan el autofinanciamiento y las nuevas inversiones. Por último, el buen cooperativista es aquel que demuestra una preocupación por el interés general, por la comunidad y, en particular, “frente a los problemas futuros de los cuales nuestra época está comenzando a tomar conciencia de la necesidad de proteger los recursos naturales y la habitabilidad del planeta” (Lasserre, 1980: 87).

Asimismo, la perspectiva de Lasserre propone nuevas fuentes para alimentar las motivaciones superiores del cooperativismo al ubicar el proyecto transformador cooperativo en el nuevo escenario de “derrumbe de las ideologías”. La misión que otorga al movimiento cooperativo consiste no solamente “en brindar servicios de tipo económico eficaces sino en ser ejemplo atractivo de una nueva estructura, más justa y más humana y de un nuevo tipo de relaciones humanas” de colaboración confiada (Lasserre, 1980: 78) extensibles primero a la cooperativa, luego al sector cooperativo, y finalmente al conjunto de la sociedad. Se abre así una perspectiva de acción que no espera a un estado de perfección social futuro, sino que abre unas expectativas de realización transformadora que son próximas, inmediatas y que son traducibles en comportamientos personales y, por lo tanto, trasladables a la vida cotidiana del proyecto cooperativo.

#### **2.4.2.5. Cierre del apartado**

El desarrollo del movimiento cooperativo no puede ser explicado sin apelar a la vocación transformadora de la sociedad. Los móviles éticos superiores que trascienden el mero interés personal son la fuerza motora que en los momentos de precariedad permiten impulsar los proyectos cooperativos. Estas motivaciones las encontramos en el marco amplio de aspiraciones sociales que porta el espíritu asociacionista de las clases populares que da origen al movimiento cooperativo. Estos móviles superiores adoptan la forma de una causa ideológica que aboga por la sustitución del orden social y económico existente cuando interacciona con las ideas de los socialistas asociacionistas. La experiencia de Rochdale hunde sus raíces en esta tradición, y Rochdale, a su vez, inspira la vía cooperativa de transformación del orden económico y social que Charles Gide patentará mediante su teoría de las tres etapas. Junto al modelo de Rochdale, existirán motivaciones superiores de inspiración cristiana, pero no hay duda que la aspiración de cooperativizar la organización económica y social nacional e internacional ha sido el ideal que ha motivado la promoción, la organización y el desarrollo del movimiento cooperativo internacional.

Estos ideales han ido perdiendo fuerza a medida que las expectativas generadas por el cooperativismo de consumo se diluían y las motivaciones ideológicas se difuminaban con el desarrollo de las sociedades del bienestar. El cooperativismo aún inspirará las vías para avanzar hacia un escenario pos capitalista como lo reflejan las propuestas de autores relevantes como por ejemplo Schweickart (1997) –que a su vez inspirará el libro colectivo coordinado por Comín y Oliveres (2011)–, Sousa Santos (2011), Olin Wright (2014), Chomsky (2013) o García Jané (2012). Pero no hay duda que las propuestas de transformación fuerte de la sociedad, sobre todo a partir de la década de 1970, han ido perdiendo influencia en el seno del movimiento cooperativo, dando paso a posiciones de mayor orientación posibilista

(Gadea, 2009), en la que las prioridades de la “estática” o la viabilidad empresarial de las cooperativas, dejan en un segundo plano las preocupaciones “ideológicas” (Miranda, 2012). Las resoluciones sobre los Principios Cooperativos de los Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional, como tendremos ocasión de analizar, dan fe de esta evolución.

Independientemente del estado del debate actual sobre la transformación social del movimiento cooperativo, desde el marco de nuestra investigación, nos interesa examinar el grado en que la vocación transformadora ha formado parte de la concepción cooperativa en la etapa de formación del cooperativismo de Mondragón. ¿Cuáles son las aspiraciones básicas que orientan el impulso cooperativo en Mondragón? y ¿qué ideas y conceptos alimentan las motivaciones superiores entre los protagonistas de la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón? Estas forman parte de las cuestiones que orientaran nuestro trabajo.

### **2.4.3. Socialismo y cooperación**

La elaboración del pensamiento cooperativo ha avanzado en interacción con las principales corrientes ideológicas que surgieron en el siglo XIX. La doctrina cooperativa se ha nutrido de la inspiración de las corrientes del liberalismo, el socialismo, el cristianismo y, a su vez, es en confrontación dialéctica con ellas como ha ido perfilando sus contornos propios hasta configurar un sistema doctrinario original frente al resto de ideologías. Sin embargo, y sin restar importancia al resto de corrientes ideológicas, pensamos que es con determinadas tendencias del socialismo con quienes el cooperativismo ha mantenido vinculaciones más estrechas. El tronco común que comparten el sindicalismo, el socialismo político y el cooperativismo (surgiendo todas de las condiciones convulsas de la revolución industrial), la herencia de los socialistas asociacionistas, y las tensiones mantenidas con los regímenes comunistas avalan esta afirmación.

Es por ello que en este apartado pretendemos abordar las vinculaciones y las tensiones que el cooperativismo ha mantenido con el socialismo. Es desde esta relación/ confrontación como surgen los planteamientos que definen al cooperativismo en sí mismo como un sistema socialista original, con su visión de la organización social y su propia aproximación a la acción transformadora.

#### **2.4.3.1. Las tendencias socialistas frente al cooperativismo**

La definición de la doctrina cooperativa ha caminado en paralelo a su relación con las principales corrientes ideológicas de los siglos XIX y XX. Su relación con las doctrinas liberales ha sido puesta en evidencia por Lambert (1961), Lavergne (1962), Mladenatz (1969) o Monzón (1989) entre otros autores. De esta manera, se constata la existencia de un cuerpo de autores que no ven oposición entre el cooperativismo y el liberalismo. Aranzadi (1976: 114) distingue entre éstos a los economistas liberales que se han interesado por la cooperación – entre los cuales caben destacar nombres como el de John Stuart Mill, Alfred Marshall, Victor

Aimé Huber, León Walras, Vilfredo Pareto o Maffeo Pantaleoni— y a los cooperativistas que defienden el sistema liberal tales como Schulze-Delitzsch, Raiffeisen, Luzzati o Wollemborg y conciben la cooperativa como otro modelo de empresa que mejora la situación de los más desfavorecidos.

En esencia, desde estas posiciones liberales se concibe el modelo cooperativo como un complemento corrector de ciertas tendencias que provoca el desarrollo del capitalismo. No se comulga, por tanto, con la vocación transformadora del orden capitalista que mantienen otras aproximaciones cooperativistas. Para Schulze, por ejemplo, la función de las cooperativas no se correspondía con la aspiración de determinar la producción y la distribución del conjunto de la economía, sino por el contrario, correspondía a estas adaptarse a las condiciones que emanaban de la libre competencia de las empresas capitalistas (Lambert, 1961: 101; Mladenatz, 1969: 158). Lejos de amenazar el orden social existente, la cooperación, tal y como lo exponía Huber, contribuye a consolidarlo, elevando el nivel de vida de los sectores populares y trabajadores, facilitando mediante la “agrupación de los económicamente más débiles” cierta igualdad entre los competidores (Lambert, 1961: 107), o en opinión de Walras permitiendo a un número creciente de trabajadores el acceso a la propiedad del capital socializando así las ventajas del capitalismo<sup>112</sup> (Lambert, 1961: 111; Monzón, 1989: 127). Desde estas perspectivas la cooperación presenta tanto ventajas económicas —como el hecho resaltado por Mill de aumentar la productividad del trabajo al estimular las energías productivas, o la posibilidad de realizar la libre competencia allí donde ésta falta como lo analizaba Pareto (Monzón, 1989)—, como ventajas morales al introducir los mecanismos democráticos en los procesos de producción e iniciar a los trabajadores en sus leyes y sus mecanismos, según Walras, una auténtica escuela de política activa (Lambert, 1961: 111; Monzón, 1989: 127).

Sin embargo, sin restar importancia a la contribución que desde las escuelas liberales se ha realizado al desarrollo del modelo cooperativo, pensamos que la evolución de la doctrina cooperativa se ha visto más condicionada por las vinculaciones y tensiones que ha mantenido con el pensamiento socialista. Existen algunos factores que avalan esta afirmación. Ya ha sido analizada las conexiones del modelo cooperativo con los denominados “socialistas asociacionistas”. Se le une el hecho de que la “casi totalidad” de autores que se han preocupado por la doctrina cooperativa sostienen la tesis de la oposición entre el cooperativismo y el capitalismo (Aranzadi, 1976: 114). Y, además, a causa de que el sindicalismo, el socialismo político y el cooperativismo compartan un tronco común desde la “nebulosa inicial” del movimiento obrero (Lasserre, 1972: 10), los espacios de interconexión entre el cooperativismo y las diferentes escuelas socialistas han sido abundantes.

No obstante, el interés y la posición de las fracciones, escuelas o autores que comparten el espacio socialista respecto al cooperativismo y las cooperativas no es homogénea. Las posiciones varían desde quienes mantienen una actitud indiferente e incluso opuesta a la fórmula cooperativa hasta quienes otorgan un rol específico a las cooperativas dentro de un plan más amplio de transformación del orden capitalista.

Entre estos últimos, en la segunda mitad del siglo XIX, en Alemania surge con fuerza el nombre de Ferdinand Lassalle (1825-1864), figura principal del socialismo alemán y, de hecho, el impulsor del primer movimiento socialista considerable de este país (Cole, 1964b:

---

<sup>112</sup> A lo que replicará Lambert (1961: 111) que “la auténtica cooperación no hace de los cooperadores capitalistas; no difunde la propiedad del capital, sino *que extiende la esfera de utilización colectiva del capital*” (Subrayado en el original).

75). Este dirigente de la Asociación General de Obreros Alemanes, promulgaba, siguiendo la estela de Louis Blanc y Bouchez, la creación de cooperativas de producción mediante la intervención del Estado (Lambert, 1961: 136). Opinaba imposible alcanzar la emancipación económica de los obreros sólo por medio de la cooperación voluntaria. Basaba su posición en la asunción que hacía de la “Ley del bronce de los salarios” adoptada de los economistas clásicos ingleses Malthus y Ricardo. Según esta ley, bajo el capitalismo, el salario de los obreros tiende siempre y en todas partes a oscilar alrededor del nivel de subsistencia física por efecto de las condiciones relativas de la oferta y la demanda de trabajo<sup>113</sup> (Cole, 1964b: 83).

Estas concepciones lo llevaban a alejarse de las cooperativas de consumo y las cooperativas de crédito impulsadas por aquel entonces por Schulze-Delitzsch. Si bien no descartaba su utilidad a la hora de mejorar las condiciones de los obreros defendiéndolos contra la usura de los comerciantes, Lassalle juzgaba limitada la capacidad de cambio de las cooperativas de consumo. En la cita de Lassalle que recoge Monzón (1989: 153) leemos que:

“Mientras solamente grupos limitados de trabajadores se incorporen a las cooperativas de consumo, el salario medio no será tocado por su actividad, y las cooperativas brindarán a los miembros de la clase obrera algunas ventajas menores dentro de su situación de opresión, a través de los precios más baratos de las mercaderías. Sin embargo, en cuanto las cooperativas de consumo abarquen amplios sectores de la población trabajadora, la ley económica expuesta llevará a la consecuencia inevitable: los salarios descenderán en la misma proporción en que las cooperativas de consumo hayan reducido los gastos de consumo”.

Tampoco las cooperativas de crédito y de aprovisionamiento en común de materias primas de Schulze-Delitzsch podían modificar la suerte de la clase obrera en la visión de Lassalle. En su opinión resultaba un esfuerzo baldío tratar de mejorar la situación de artesanos y pequeños patronos en un contexto en el que el gran capital y la extensión de la producción en masa de las grandes fábricas eliminaba inevitablemente la competencia de los pequeños productores (Mladenatz, 1969: 190). Por lo tanto, para Lassalle, la única vía por la que los obreros puedan burlar la “ley de bronce de los salarios” pasaba por la constitución de cooperativas de producción:

“Hacer a los trabajadores sus propios empresarios; éste es el medio, el único medio, por el cual puede eliminarse la cruel ‘ley de bronce’ que determina los salarios de los trabajadores. Cuando la clase obrera se convierta en su propio empresario, desaparecerá la distinción entre salarios de los trabajadores y ganancias de los empresarios, y también desaparecerá la noción misma del salario, sustituyéndola, como remuneración del trabajo, el rendimiento íntegro del trabajo... La eliminación de la ganancia empresarial en la forma más simple, pacífica y legal –mediante la organización de la clase trabajadora en una asociación voluntaria, actuando como su

---

<sup>113</sup> Según la interpretación de Lassalle, “estas fluctuaciones de la oferta en relación con la demanda dependían, en primer lugar, de la ley de subsistencia de Malthus, es decir, de la tendencia de la población a presionar continuamente los medios de subsistencia, de tal modo que cualquier aumento de los salarios reales sería seguido por un aumento de población, que a su debido tiempo, mediante el aumento de la oferta de mano de obra, haría descender los salarios otra vez al nivel de subsistencia o por debajo de él, mientras que todo descenso del salario real, por debajo del nivel medio de subsistencia se reflejaría en una reducción de la población, y mediante la reducción del número de trabajadores en busca de empleo, elevaría otra vez los salarios al nivel medio de subsistencia o por encima de él” (Cole, 1964b: 83).

propio empresario—, es la única mejoría de la situación de los trabajadores que no resulta ilusoria” (Monzón, 1989: 153).

Esto, por supuesto, no podía ser realizado sin la intervención del Estado. Lassalle pensaba que por la sola aportación de los salarios los trabajadores jamás podrían reunir los capitales necesarios (Lambert, 1961: 136) y, por otro lado, recelaba de las cooperativas de producción establecidas voluntaria y aisladamente ya que temía que por esta vía acabarían formando pequeños grupos de obreros privilegiados sin conexión con la lucha de clases y sin contribuir en nada en la emancipación general de los trabajadores. Es por ello que Lassalle abogaba por “apoderarse de la maquinaria del Estado” por medio de la obtención del sufragio universal. Sostenía que la “ley de bronce de los salarios” dejaría de regir si el Estado intervenía para regular las condiciones de producciones en beneficio de los obreros. A su vez, proponía un sistema de crédito del Estado en escala suficiente para que toda la clase obrera llegase a ser dueña de sí misma (Cole, 1964b: 98).

Tras su muerte, las tesis de Lassalle continuaron marcando las pautas del partido socialdemócrata alemán<sup>114</sup>, tal y como se recoge en uno de los puntos programáticos del Congreso de Gotha de 1875 en el que los dos principales partidos socialistas alemanes, la Asociación General de Obreros Alemanes y el Partido Socialdemócrata, convergieron para fundar el Partido Obrero Socialista de Alemania. En el mismo se afirmaba que:

“Para preparar el camino a la solución del problema social, el Partido Obrero Alemán exige que se creen cooperativas de producción, con la ayuda del Estado bajo control democrático del pueblo trabajador. En la industria y en la agricultura las cooperativas de producción deben crearse en proporciones tales, que de ellas surja la organización socialista de todo el trabajo” (Garau, 2015: 101).

Lo cierto es que, además de Lassalle y el partido obrero alemán, la cuestión cooperativa estará presente en el periodo de formación de las grandes organizaciones del movimiento obrero. Muestra de ello es la presencia que la cuestión cooperativa mantuvo en los congresos de la I Internacional de la Asociación de los trabajadores constituida en 1864 (Ruggeri, 2020). La presencia mayoritaria hasta el congreso de Bruselas de 1868 de representantes que se encontraban imbuidos de las ideas de los socialistas asociacionistas y mutualistas de Proudhon<sup>115</sup>, provocó que la opción cooperativa estuviera presente en los debates y en las resoluciones de la Internacional (Cole, 1964b; Garau, 2015). Estos sectores antepusieron la creación de cooperativas, ante todo de producción, e instituciones de crédito mutuo ante el sostenimiento de huelgas, bajo la convicción de que la difusión de la cooperación voluntaria con ayuda de los sindicatos obreros —y sin la participación del Estado— bastaría para eliminar el capitalismo sin la necesidad de una revolución política.

Debido al impulso de estos sectores, en el congreso de Lausanna de 1867 se adoptó una resolución por la que se instaba a las secciones de la Internacional a tomar la iniciativa para la creación de “instituciones de producción o de cualquier otra naturaleza que presenten una

---

<sup>114</sup> Lo cual contribuyó a que el Partido Obrero Socialista de Alemania permaneciera ajeno a las experiencias cooperativas en el área de consumo y sólo se alentara ensayos en el área de las cooperativas de producción (Monzón, 1989: 154).

<sup>115</sup> Pierre-Joseph Proudhon (1809-65), pensador y escritor autodidacta francés es reconocido como uno de los precursores del anarquismo. Desconfiaba del elemento de poder de toda clase de organización, sea asociación o Estado, que limitase la libertad del individuo más allá de lo que fuese absolutamente necesario. Propuso la creación de un banco nacional, no dirigido por el Estado sino con funcionamiento autónomo, con el fin de proporcionar crédito gratuito en escala suficiente para asegurar a todos medios de trabajo. El sistema se denominó “mutualismo”, y sus seguidores fueron llamados “mutualistas”. El influjo de Proudhon fue predominante entre los obreros de París durante las décadas de 1850 y 1860, y dominó a la sección francesa de la Asociación Internacional de Trabajadores durante sus primeros años (Cole, 1964a).

utilidad directa para la clase obrera” (Garau, 2015: 99; Lambert, 1961: 139). Pero, a su vez, se incidía en que las instituciones cooperativas debían reformar su funcionamiento con el objetivo de ser útiles para la clase obrera. Con tal finalidad se abogaba por la eliminación de la remuneración en forma de intereses al capital aportado y la venta a precio corriente de mercado. Así, la cooperativa debía de renegar de la realización de beneficios y la compra-venta debía hacerse a precio de coste o bien mediante el intercambio de productos de valor equivalente. Se quería evitar la formación de “un quinto estamento”, situado entre los burgueses y los proletarios, formado por obreros transformados en capitalistas (Garau, 2015: 100).

En convivencia y en franca oposición con los postulados anti estatistas y cooperativistas de estos sectores se encontraba la posición de Marx y sus seguidores en la Internacional. Es en este periodo, en disputa con las posiciones de los asociacionistas y lassalleanos, cuando Marx expone sus principales opiniones respecto al cooperativismo<sup>116</sup>. En el manifiesto inaugural de 1864 de la Asociación Internacional de Trabajadores, redactado por Marx, se especifica nítidamente sus principales posiciones respecto a la cuestión cooperativa:

“Nos referimos al movimiento cooperativo, y, sobre todo, a las fábricas cooperativas creadas, sin apoyo alguno, por la iniciativa de algunos obreros audaces. Es imposible exagerar la importancia de estos grandes experimentos sociales que han mostrado con hechos, no con simples argumentos, que la producción a gran escala y al nivel de las exigencias de la ciencia moderna, podía prescindir de la clase de patronos, que utiliza el trabajo de la clase de los asalariados; han mostrado también que no era necesario a la producción que los instrumentos de trabajo estuviesen monopolizados y sirviesen así de instrumentos de dominación y de explotación contra el trabajador mismo; y han mostrado, por fin, que lo mismo que el trabajo esclavo, lo mismo que el trabajo siervo, el trabajo asalariado no es sino una forma transitoria inferior, destinada a desaparecer ante el trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría” (Marx, 1975b: 395).

Y un poco más adelante:

“Al mismo tiempo, la experiencia del periodo comprendido entre 1848 y 1864 ha probado hasta la evidencia que, por excelente que fuese en principio, por útil que se mostrase en la práctica, el trabajo cooperativo, limitado estrechamente a los esfuerzos accidentales y particulares de los obreros, no podrá detener jamás el crecimiento en progresión geométrica del monopolio, ni emancipar a las masas, ni aliviar siquiera un poco la carga de sus miserias (...) Para emancipar a las masas trabajadoras, la cooperación debe alcanzar un desarrollo nacional y, por consecuencia, ser fomentada por medios nacionales” (Marx, 1975b: 396).

Marx, por lo tanto, pone en valor el cooperativismo de producción en cuanto acreedor de las capacidades de la clase obrera para prescindir de la clase capitalista y tomar la dirección de la producción. Son, en este sentido, y como volverá a incidir en el Congreso de la AIT celebrado en Ginebra en 1866, “una de las fuerzas transformadoras de la sociedad presente”,

---

<sup>116</sup> Según señala Aranzadi (1976: 120) “en su voluminosa obra apenas aparecen una treintena de páginas dedicadas al cooperativismo” y observa Monzón (1989: 141) que “todo el tratamiento que Marx hace del tema cooperativo lo inscribe en una perspectiva más general de emancipación de la clase obrera”, opinión que coincide con la planteada por Ruggeri (2020).

aunque por sí sólo es impotente para transformar la sociedad capitalista<sup>117</sup>, por lo que se precisa previamente que el poder gubernativo pase de las manos de los capitalistas y propietarios a las manos de los obreros (Hechavarría y Cruz, 2016; Garau, 2015).

En el mismo Congreso de Ginebra Marx, como el conjunto de la AIT, tomarán un claro partido por las cooperativas de producción frente a las cooperativas de consumo que, según opinaban, tocan “solamente la superficie del sistema económico actual”, mientras que las de producción “lo ataca en la base” (Monzón, 1989: 143). No obstante, en la resolución Marx propondrá unos criterios de actuación con el objeto de impedir que las sociedades cooperativas degeneren en sociedades ordinarias burguesas, tales como el destino de una parte de sus fondos para acciones de propaganda o la recomendación que todo obrero empleado, sea socio o no, reciba el mismo salario (Garau, 2015: 98; Monzón, 1989: 144).

Queda claro, tal y como lo resume Monzón (1989), que en Marx si bien las cooperativas de producción constituyen una de las fuerzas transformadoras de la sociedad, su valor se limita a la visualización del carácter superfluo del capitalista en el sistema de producción. Desde esta posición, y en contraposición a las tesis de Lassalle, esta labor pedagógica quedaría desvirtuada si las cooperativas recibieran un trato de favor por parte del Estado burgués. Esta es la base de la crítica que realizará a raíz de la presentación del Programa de Gotha. Para Marx el establecimiento de las condiciones de producción colectiva en una escala nacional por parte de los obreros exigía subvertir las existentes condiciones de producción, y eso, decía, “nada tiene que ver con la fundación de sociedades cooperativas con la ayuda del Estado”. Marx, por lo tanto, supeditaba la creación de cooperativas de producción a la previa consecución de un Estado obrero o, en caso de establecerse antes, nunca en colaboración con el Estado burgués. Para Marx, las sociedades cooperativas sólo tenían valor en cuanto a creaciones independientes de los propios obreros, no protegidas ni por los gobiernos, ni por los burgueses (Marx, 1978: 21).

La cuestión cooperativa, no obstante, ira perdiendo presencia entre las prioridades de los autores socialistas<sup>118</sup>. La evolución de los debates de la AIT es un claro exponente de este hecho. La cuestión cooperativa prácticamente desapareció tras el Congreso de Bruselas de 1868, cuando el sector proudhoniano fue definitivamente desplazado y Marx tuvo que hacer frente a los planteamientos del anarquista ruso Bakunin. La vía de fundación de cooperativas de producción mediante los recursos de las sociedades de resistencia, tal y como se exponía en congresos anteriores, desapareció para priorizar la organización de la clase obrera sobre la base de los sindicatos y sociedades de resistencia (Garau, 2015: 103).

Aunque Bakunin preconizase un nuevo orden social asentado sobre las asociaciones de productores, la cooperación sólo podía prosperar cuando los instrumentos de trabajo, los

---

<sup>117</sup> Reincidía, así, en la idea expuesta en *El dieciocho de Brumario de Luis Bonaparte* escrito en 1851-52. Analizando el episodio revolucionario francés de 1848, y en el contexto de repliegue de las fuerzas obreras tras la revuelta de junio, criticaba la entrega de la clase obrera a “experimentos doctrinarios, Bancos de cambio y asociaciones obreras, es decir, a un movimiento en el que renuncia a transformar el viejo mundo, con ayuda de todos los grandes recursos propios de este mundo, e intenta, por el contrario, conseguir su redención a espaldas de la sociedad, por la vía privada” (Marx, 1976c: 258).

<sup>118</sup> Lo cual no quiere decir que desapareciera del todo. Monzón (1989: 147) recoge una cita extraída del tercer libro de *El Capital* de Marx donde muestra su concepción de las cooperativas como instrumento básico de la nueva sociedad: “Las fábricas cooperativas de los trabajadores son, dentro de las viejas formas, la primera fractura de éstas, aunque es natural que por doquier reproduzcan y deban reproducir, en su organización real, todos los defectos del sistema imperante. Pero en su seno está suprimido el antagonismo entre capital y trabajo, aunque por ahora sólo lo esté en la forma de que los trabajadores, en cuanto asociación, constituyen su propio capitalista, es decir, que emplean los medios de producción para valorizar su propio trabajo. Las mismas demuestran cómo, alcanzada cierta fase en el desarrollo de las fuerzas productivas materiales y de las formas sociales de producción que les corresponden, se desarrolla y forma, de manera natural, un nuevo modo de producción a partir de otro modo de producción”.

capitales y el suelo fueran de propiedad colectiva. Mientras tanto, todo lo demás era hacer cooperación burguesa. En este sentido:

“Preconizaba una ruptura radical y violenta con el sistema imperante. Por ello apenas cabía discusión sobre matices en torno al valor de las cooperativas en la sociedad actual. El cooperativismo tal y como se practicaba era visto como inoperante y perjudicial, tendente a aburguesar a sus protagonistas, dado que constituía una fórmula continuista con las estructuras y criterios económicos actuales (el interés al capital, el reparto de dividendos, etc). Aunque Bakunin respetase y apoyase las cooperativas de producción como fórmula de organización social en el porvenir no podía aceptar sus mecanismos de actuación en la hora presente. Al evolucionismo callado, gradualista y pacífico del cooperativismo, Bakunin oponía la imperiosa necesidad del estallido revolucionario, rupturista, violento e inmediato” (Garau, 2015: 107).

La creciente influencia de Marx en los círculos socialistas y obreros, junto con los posicionamientos que imperan en la AIT a partir de la década de 1870, pueden considerarse hitos importantes en el devenir del cooperativismo.

Por una parte, marcan el tiempo en el que las diferentes formas de asociación se definen, encuentran sus respectivos métodos y las estructuras que convienen a cada una, originando que el movimiento obrero se desarrolle mediante la diferenciación creciente de sus tres ramas principales: el sindicalismo que opera transformando el mercado de trabajo por la negociación colectiva, el socialismo político que interviene por la vía del poder, y el cooperativismo que se caracteriza por su acción económica gradual y constructiva (Laserre, 1972: 12).

Por otro lado, el discurso crítico con las cooperativas elaborado por los líderes de la AIT se extenderá mediante el establecimiento de una serie de axiomas entre los círculos socialistas de los diferentes países y que perdurarán en el tiempo. Serán estos los axiomas que marcarán la posición socialista respecto al cooperativismo (Garau, 2015: 28):

1. El cooperativismo es reformista, al centrar su acción en el rédito inmediato, y actúa como adormidera para la causa revolucionaria fomentando el egoísmo. Por ello supone un desvío, cuando no directamente un freno, a las legítimas aspiraciones revolucionarias de la clase obrera.
2. El cooperativismo no es un medio de liberación completa del proletariado, pues convierte a los obreros en burgueses. No es, por tanto, un instrumento de lucha directa contra el capital, por lo que, aunque en ocasiones se tolere su existencia allá donde se halle, su destino es desaparecer y que las sociedades de resistencia ocupen su lugar, éstas sí, instrumentos de combate directo contra el capital.
3. El cooperativismo retrasa el despertar de la conciencia obrera entre los trabajadores. Constituye una reminiscencia de una etapa previa del proletariado, el de la preconciencia de clase, que debe ser superada.
4. Estas posiciones empujaban a descartar la opción cooperativa como mecanismo de transformación del orden capitalista y a priorizar la conquista del poder para su transformación por medio del Estado, o la supresión de éste mediante la sublevación

general revolucionaria. En algunos casos, con objetivos complementarios y subordinados a la estrategia general, se impulsaba la creación de cooperativas, siempre y cuando se vinculasen estrechamente con los postulados ideológicos de las organizaciones obreras que las promovían<sup>119</sup>.

Por supuesto, también surgieron importantes movimientos socialistas que vincularon la promoción de cooperativas con la estrategia general de transformación del orden capitalista. Una formulación original es la que desarrollaron desde el Partido obrero de Bélgica, constituido en 1885. Siguiendo las tesis de uno de los iniciales dirigentes, César de Paepe, el partido articuló una visión en la que se compatibilizaban el colectivismo de Estado y los principios de la cooperación<sup>120</sup>, de manera que la colectivización de los medios de producción no implicara la centralización de las actividades económicas por un Estado omnipotente y todopoderoso (Lambert, 1961: 142). A su vez, el importante éxito que empezaban a demostrar las cooperativas inglesas de consumo provocó la apertura de los dirigentes belgas hacia las cooperativas de consumo. Aun con la convicción de que la expansión pacífica de la cooperación no bastaba para resolver el problema social y menos para la supresión del régimen capitalista, se entendía que la cooperación, lo mismo que la conquista del poder político, consistía en un medio para asociar a trabajadores y mejorar la calidad de vida de los obreros, elevar las capacidades de la clase obrera, y procurar fondos para la estrategia del partido (lucha electoral, propaganda, sostén de huelguistas, etc.). De esta forma, las cooperativas, incluidas las de consumo, subordinadas al movimiento político, eran consideradas como organizaciones obreras de clase –sólo podían ser socios los miembros del partido– y junto con las mutualidades, el sindicato y el partido político obrero eran los medios de emancipación del proletariado (Mladenatz, 1969: 179).

El sistema Belga será imitado por socialistas franceses. Estas cooperativas, en un primer momento, se integraron en la “Unión de Cooperativas Francesas de Consumo” articulada en torno a la Escuela de Nimes y, por lo tanto, fieles a los principios de neutralidad política y religiosa de Rochdale. Las cooperativas socialistas se escindieron en 1885 para constituir su propia “Bolsa de Sociedades Cooperativas Socialistas de Consumo”, ruptura que se alargó hasta el año 1912 cuando las dos centrales en el Congreso de Tours decidieron fusionarse para constituir la “Federación Nacional de Cooperativas de Consumo” (Mladenatz, 1969: 180).

En Alemania, a su vez, con la publicación de su obra en 1899, Eduard Bernstein realizará un replanteamiento de las posiciones que los socialistas marxistas mantenían respecto a la cooperación. En primer lugar, y asumiendo la visión de Beatrice Potter-Webb, niega el carácter socialista y democrático de las cooperativas de trabajo por su carácter “individualista” y “exclusivista”. Pensaba que, por las propias circunstancias de su desarrollo, estas

---

<sup>119</sup> La traslación de las resoluciones de los congresos de la AIT en el caso español derivó en el contexto del Congreso Obrero de Barcelona de 1870 en la diferenciación de dos tipos de cooperación, la “individualista” y la “solidaria”. La primera, la que desarrollaban las cooperativas autónomas siguiendo el modelo de Rochdale era condenable pues repartía sus beneficios entre los miembros de la sociedad o los destinaba a ayudas mutuales que tan sólo garantizaban la mejora en las condiciones de vida de sus afiliados. Se abogaba por la cooperación solidaria que en el caso de las cooperativas de consumo significaba vender a precio de coste y destinar los beneficios anuales a propaganda y a las cajas de resistencia; y en las cooperativas de producción que no produjeran ningún interés al capital y que también donasen todos o parte de sus beneficios a las cajas de resistencia (Garau, 2015: 105).

<sup>120</sup> Según el programa de Paepe, el dominio eminente sobre el suelo deberá ser atribuido a la sociedad entera bajo la gestión bien del Estado, bien del Municipio; después la concesión del suelo deberá hacerse en favor de las diferentes asociaciones agrícolas, que gozarán del derecho al producto de su trabajo y el derecho de las plusvalía que ellas mismas hayan dado al suelo, con la condición de cumplir determinadas garantías respecto al modo de cultivo, al precio de venta de los productos, etc. A raíz de las tesis de Paepe concluirá Lambert, que “el colectivismo implica necesariamente la propiedad colectiva de los principales medios de producción; no supone necesariamente una administración centralizada de las actividades económicas; con mayor motivo tampoco implica necesariamente un Estado omnipotente” (Lambert, 1961: 142).

cooperativas, al alcanzar cierta condición, por la diferenciación de funciones insertaban lógicas de subordinación y eliminación de la igualdad entre los miembros. Opinaba, además, que por el hecho de tener que obtener su beneficio en lucha contra los compradores de productos y el resto de productores de la misma categoría, las cooperativas de trabajadores se ubicaban en oposición latente contra la colectividad y representaban un interés particular frente a ella. Por el contrario, en segundo lugar, observa en las cooperativas de consumo un interés común con la masa de los consumidores, ofreciendo a las clases trabajadoras una opción ante la explotación del comercio privado y la posibilidad de reunir fondos que faciliten el trabajo de su propia emancipación. Las cooperativas de consumo, además, poseen una fuerza socializante intrínseca que permiten promover la democratización y la socialización en la economía nacional, por lo que, sin ser el propio socialismo, pero que en tanto sean organizaciones obreras, “llevan en sí mismos los elementos socialistas suficientes para convertirse en los impulsores importantes y necesarios de la emancipación socialista” (Mladenatz, 1969: 185). De todo ello concluía la defensa de la neutralidad política del movimiento cooperativo y abogaba por el apoyo de las organizaciones obreras al desarrollo de las cooperativas de consumo.

Los planteamientos de Bernstein acabarán siendo asumidos por las corrientes oficiales de la socialdemocracia alemana, lo cual con el tiempo influirá en los posicionamientos de las organizaciones socialistas internacionales. El Congreso socialista internacional de 1910 reunido en Copenhague aprobó la resolución según la cual la cooperación, y sobre todo la de consumo, debía ser sostenida por la participación de las clases obreras, a la vez que se reconocía la autonomía del movimiento cooperativo. Frente a este posicionamiento la Tercera Internacional liderada por Lenin<sup>121</sup> seguirá defendiendo la subordinación de las cooperativas a la lucha de clases y a la conquista del poder político por parte del proletariado (Mladenatz, 1969: 191).

#### **2.4.3.2. El socialismo cooperativo**

A la par de las tendencias socialistas que, haciendo un hueco a las formulaciones cooperativas, las concebían no más que como uno de los elementos de un camino o de un vasto sistema socialista a construir, surgen formulaciones que defienden la cooperación en sí misma como un sistema socialista original (Aranzadi, 1976: 125). Algunos de los más significativos exponentes de la doctrina cooperativa se encuentran en este grupo. Es el caso, por ejemplo, de Ernest Poisson quien en su libro *La República Cooperativa* realizaba la naturaleza socialista de la cooperación declarando que “su fin, el ideal que persigue realizar por medio de su desarrollo permanente y que poco a poco implanta parcialmente, es idéntico al del socialismo” (Poisson, 1921: 123). El caso de Paul Lambert, quien afirmaba no distinguir

---

<sup>121</sup> Antes de la revolución rusa de 1917 Lenin mantenía la visión de Marx respecto al cooperativismo. Después de la toma de poder expresó opiniones favorables a su desarrollo. Defendió el modelo contra las medidas improvisadas de confiscación y requisas declarando que “las cooperativas eran el único organismo del régimen capitalista que era necesario conservar” (Lambert, 1961: 140); y en 1923 dejó escrito en Pravda que “desde el momento en que el poder político está en manos de la clase obrera y que ese poder posee todos los medios de producción, la única tarea que nos queda por realizar es la de atraer la población al cooperativismo y entonces, por sí mismo, será alcanzado el fin de este socialismo que antes provocaba las burlas, las sonrisas, el desorden de los hombres” (Aranzadi, 1976: 122). No obstante, tal y como lo indica Lambert, es imposible separar el pensamiento cooperativo de Lenin de la experiencia rusa en su conjunto. El papel de la cooperación rusa dependió por completo de las decisiones del Estado como lo demuestra el hecho de la distorsión de la autonomía cooperativa con la decisión de implantar a 7 delegados de los Soviets, la mayoría, entre los 13 miembros del consejo de administración del Centrosoyus, la organización central de las cooperativas.

entre 'socialismo' y 'cooperativismo' y llegaba a declarar que "o bien el socialismo será cooperativo, es decir, democrático, descentralizado, cercano al hombre, o bien (...) no nos gustará a los socialistas" (Lambert, 1961: 234). O el caso de Bernard Lavergne quien definía el socialismo cooperativo como:

"El orden dentro del cual la propiedad eminente de los principales medios de producción económica pertenece, de derecho pleno, a la colectividad de los consumidores y en el cual la gestión de los medios de producción está a cargo de los delegados directos e indirectos de consumidores y productores asociados, así como del estado. En síntesis, el orden cooperativo es aquel en el que los consumidores, objeto y fin de toda producción gozan de influencia preponderante. Tal orden económico y social es esencialmente socialista" (Lavergne, 1971: 43).

Se reconocen dentro de los cooperativistas socialistas tanto a los partidarios de la "hegemonía del consumidor", como los que ponen en valor la aportación de todos los modelos de cooperativas además de las cooperativas de consumo. El punto en común a todos ellos se encuentra en la concepción del socialismo cooperativo como una tercera alternativa al régimen liberal y al socialismo de Estado que dominaban el escenario político desde comienzos del siglo XX:

"Cuando la humanidad se cree todavía condenada a este dilema crucial: o el régimen individualista con su fecundidad técnica, pero su injusto reparto, o bien el estatismo con su gestión improductiva y encima la desaparición de las libertades privadas y públicas, pero con su equitativo reparto del ingreso, he aquí que se presenta una tercera alternativa que a la fecundidad de la producción capitalista asocia la equidad del reparto socialista de los ingresos: el cooperativismo" (Lavergne, 1962: 357).

El socialismo cooperativo comparte con los postulados del socialismo el objetivo por instaurar un orden nuevo que supere las injusticias del capitalismo, elimine las diferencias de clase, donde los principales medios de producción estén socializados y que, por lo tanto, predomine el trabajo sobre el capital y la plusvalía capitalista se encuentre suprimida. Pero, a su vez, importantes rasgos diferencian al modelo socialista cooperativo de las formulaciones socialistas que pivotan en la centralidad del Estado. Las principales características de lo que venimos denominando socialismo cooperativo pueden ser resumidas en los siguientes elementos<sup>122</sup>:

**1. El orden cooperativo procede a la socialización de los medios de producción.** Por obra de su adhesión a la cooperativa, todo consumidor asociado se convierte en copropietario de la cooperativa e, indirectamente, de todos los medios de producción que poseen los organismos cooperativos de segundo grado. Si todos los seres humanos son consumidores, y la organización cooperativa mediante su extensión y la gestión de los sectores nacionalizados abarca al conjunto de la sociedad, se pregunta Lavergne, "¿Qué otro principio podría ser más revolucionario que la afirmación general de que todos los medios de producción pertenecen a todos los consumidores de una nación, tanto mujeres como hombres?" (Lavergne, 1971: 44).

---

<sup>122</sup> Para la elaboración de este apartado nos basamos principalmente en la obra de Bernard Lavergne que, según nuestra opinión, expone de manera más sistemática los rasgos del socialismo cooperativo. Las referencias utilizadas han sido *La Revolución Cooperativa o el socialismo de occidente* (1962), *El socialismo de rostro humano* (1971), y *Servicios Públicos Cooperativos* (1973).

En el orden cooperativo, con la supresión de “las clases parasitarias”, toda persona adquiere la calidad de trabajador-productor y de consumidor. En consecuencia, los trabajadores en su condición de consumidores, vuelven a adquirir “la propiedad de los medios de producción que perdieran durante el régimen capitalista, en su condición de productores” (Lavergne, 1971: 167). La socialización de los medios de producción por esta vía resulta más productiva que la opción de entregar a los trabajadores la gestión de todas las empresas dado el riesgo de transformar a los asalariados en capitalistas modestos, lo que sería la negación del ideal socialista (Lavergne, 1971: 38). Además, al devolver a cada consumidor la ganancia lograda con sus compras y siendo toda persona consumidora, la cooperativa, en la medida en que se va extendiendo, socializa la ganancia en mayor medida y hasta mejor que el socialismo de estado (Lavergne, 1971: 55).

**2. El orden cooperativo socializa sin estatizar** y, por lo tanto, vacuna a la nueva sociedad del coste productivo y el derroche que acompaña a la centralización burocrática al operar la administración cooperativa con independencia y autonomía de organización y responder a los deseos del público consumidor mucho mejor que las administraciones estatales (Lavergne, 1971: 112).

Del mismo modo, el modelo cooperativo, mediante la participación de los representantes de los consumidores en los órganos de gestión y administración, provee de un método para compaginar las nacionalizaciones de empresas con la dirección autónoma más amplia posible (Poisson, 1921: 231).

**3. El orden cooperativo al mismo tiempo que socializa la producción, acaba con la distribución capitalista y atenúa, en muy apreciable medida, las desigualdades de la distribución de los bienes, compatibiliza el socialismo con el desarrollo de la democracia, el sufragio universal, la autonomía individual, las libertades individuales y públicas y la dignidad de las personas:**

“El impulso de las sociedades cooperativas no impide en forma alguna la libertad de elección –privativa del ciudadano– ni gravita sobre la libertad individual. No pasa lo mismo con el socialismo de estado que conduce a la progresiva abolición de toda libertad privada, al poder excesivo del cuerpo político sobre el individuo –tanto en su aspecto de productor como en el de usuario– o al poder tiránico de unas pocas personas sobre el cuerpo político (...) El orden cooperativo, al permitir la socialización sin estatización, autoriza una socialización indefinida de las empresas económicas sin comprometer ni las libertades públicas ni las libertades privadas” (Lavergne, 1971: 171).

El cooperativismo, por consiguiente, situándose al igual que el socialismo de estado en el movimiento histórico de “vuelta a lo colectivo”, y al contrario de los Estados que se dirigen hacia la colectivización integral, respeta las libertades de conciencia, de pensamiento y de opinión conquistados por los movimientos democráticos (Lasserre, 1972: 13).

**4. En el orden cooperativo confluyen los intereses de los trabajadores con los de los consumidores y, por lo tanto, con los intereses del conjunto de la sociedad.** Desde el

momento en que toda empresa cooperativa opera con fines de interés general y el régimen que promueve elimina las ganancias capitalistas y socializa los medios de producción, el orden cooperativo hace coincidir los intereses de los trabajadores-productores con los de los consumidores que representan al conjunto de la población (Lavergne, 1971: 167). Cuando un trabajador, como consumidor, compra asociándose a alguna de las cooperativas adquiere una parte infinitesimal de la propiedad de la maquinaria que posee la administración cooperativa y goza del beneficio efectivo al comprar al precio cercano al costo los productos o los servicios provistos gracias a la producción de la organización cooperativa.

De su doble condición de asociado consumidor y trabajador en un orden cooperativo se deriva que la tensión entre el interés al incremento de la remuneración de los trabajadores y el interés de consumir a bajo precio de los consumidores pasa a un segundo plano en el orden cooperativo. Lo que el trabajador pudiera ganar como productor lo perdería como consumidor. En el régimen cooperativo, es la disminución del costo de la vida en la que los asalariados, lo mismo que todos los consumidores, encuentran el aumento de sus ingresos<sup>123</sup> (Lavergne, 1962: 303). Por ello, una vez establecido el orden cooperativo, el único incremento de salarios viable sería aquel que avanzaría en paralelo al mejoramiento de la técnica y al aumento de la productividad económica por su nula influencia en la elevación del costo de la vida. Pero más que una elevación general de los salarios, “Una disminución de las horas de trabajo, consecutivo a una invención técnica, conserva para el obrero toda su utilidad. El hombre no vive para trabajar, sino a la inversa, trabaja para poder vivir. El acrecentamiento de sus ratos libres, condición de toda cultura, seguirá siendo precioso” (Lavergne, 1962: 305)<sup>124</sup>.

Esta realidad motiva para preservar el rol de los sindicatos en el futuro orden cooperativo. Corresponderá a las organizaciones cooperativas y a las agrupaciones obreras, en procesos deliberativos de mutua comprensión, estudiar las posibilidades para que, en paralelo al progreso de la técnica, se disminuya el esfuerzo cotidiano de los trabajadores.

5. Por este mismo estado de cosas, **en el orden cooperativo se trasciende la alienación que los asalariados sufren en el régimen capitalista.** Los trabajadores al tomar conciencia del interés común que existe entre obreros y colectividad, percibirán que todo esfuerzo suplementario que hagan lo será en beneficio del interés general. De este modo, los trabajadores superan la vivencia humillante de “servir a un amo” provocada por el hecho de que el fruto de su trabajo sea apropiado por el capitalista. Por este motivo:

“Se conmoverán las convicciones sociales de los trabajadores. En lugar de estar persuadidos, como lo están ahora, de que todo esfuerzo suplementario que realicen sólo sirve para ‘engordar al patrón’, llegarán al convencimiento de que todos sus

---

<sup>123</sup> Explica Lavergne (1962: 301) que en el régimen capitalista, un alza de salarios que no es demasiado fuerte, puede tener por efecto disminuir la parte correspondiente al capital y acrecentar la de trabajo sin originar un aumento del precio del producto. “Sólo cuando el aumento de salarios es considerable, como han sido todas las elevaciones generales de salarios desde 1936, repercute muy rápidamente en el costo de la vida y determina una alza del mismo, casi proporcional al alza de los salarios; en suma, es una simple desvalorización de la moneda”.

<sup>124</sup> Resultará interesante, en el marco de nuestra investigación, comparar la concepción del trabajo de los partidarios de la “hegemonía del consumidor” con la que portarán los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Al igual que Lavergne, Poisson tras afirmar que “el objeto de la vida no es el trabajo” sino que lo concibe no como una satisfacción sino como “parte debida a la Sociedad” (Poisson, 1921: 142), opone la siguiente idea a ‘la moral del productor’: “El acto de producir, aun liberado de la explotación, no tiene para la mayoría de los hombres, ni la atracción, ni la grandiosidad que de lejos se le quiere dar. El trabajo es rudo, penoso, a menudo muscular; la evolución económica lo convierte en mecánico, a menudo sucio y desfigurando (sic) físicamente. Aun, con mejor organización, para asegurar un mínimo de riquezas que llenen las necesidades más inmediatas e indispensables, el trabajo necesario para que la Sociedad exista, ¿no será al menos para la inmensa mayoría de la humanidad, más bien una pena que un placer o un gozo?” (Poisson, 1921: 175).

esfuerzos suplementarios servirán para incrementar la riqueza de la nación y que, por consiguiente, está en su interés de consumidores el acrecentar su dedicación al trabajo” (Lavergne, 1971: 170).

Pero, es más, la convicción de no ser explotado será mayor en el caso de un país de organización cooperativa de la que pudiera tenerse en una nación de economía estatista. Mientras que las cuentas y las gestiones que conciernen a las administraciones centrales “permanecen rodeadas de nieblas impenetrables”, los estados financieros de cada administración cooperativa resultan mucho más claros, se discuten todos los años en asamblea general y son puestos en conocimiento del público (Lavergne, 1971: 169).

## **6. La extensión del orden cooperativo culmina con la desaparición de la lucha de clases.**

En la medida en que se confíen a las cooperativas todas las actividades comerciales y en que la fabricación de casi todos los productos esté a cargo de los almacenes mayoristas cooperativos o de los servicios públicos cooperativos, las ganancias no provenientes del trabajo se debilitarían notablemente en el régimen cooperativo, como ocurre en el régimen socialista de estado (Lavergne, 1971: 156). De tal manera que:

“No podría ponerse en duda que la sustitución del salariado por el trabajo asociado; la indiferencia que para el trabajador presentará el nivel nominal de los salarios; la propiedad colectiva de los medios de producción reconocida a los trabajadores en su categoría de consumidores; la disminución, casi desaparición de los ingresos sin trabajo; por último, la abolición de todas las utilidades capitalistas en la medida en que se extienda el cooperativismo, conducirían a este inmenso resultado: la desaparición de la lucha de clases” (Lavergne, 1962: 317).

## **7. El orden cooperativo adapta el socialismo a las condiciones complejas e imprevisibles de las sociedades modernas** y lo libra de los errores en los que inevitablemente incurriría una dirección económica centralizada:

“Que no se pretenda que el único medio de descubrir la verdad es confiar ese cuidado a un organismo único ¡Crear eso es cometer el más abominable, puede decirse, de todos los pecados: el pecado de orgullo! Quienquiera que no esté penetrado de modestia en cuanto a sus medios intelectuales y al valor de las conclusiones a que llegue, constituye un verdadero peligro para la sociedad (...) Como todos somos susceptibles de caer en el error, el único medio con que contamos para aproximarnos más a la verdad, aun en los dominios en que no siendo subjetiva sólo puede haber una, es permitir a cada uno proponer sus ideas en la búsqueda apasionada de lo verdadero. Los errores inversos casi se anulan y habitualmente hay probabilidades de que la media que se obtenga de esas posiciones divergentes, esté menos alejada de la verdad que cualquiera de las proposiciones individuales que hayan hecho. De modo que no hay sobre la tierra bien más precioso, tanto para la sociedad como para el individuo, que la libertad de elección” (Lavergne, 1962: 223).

Por el mismo motivo, en cualquier terreno en que las ventajas de la concentración no la excluyan, el libre juego del libre mercado debe ser siempre preferible al régimen de monopolio. Ya que, si las personas fueran “infalibles y no susceptibles de toda clase de errores”, el

monopolio de producción y de venta sería superior, indudablemente, al estado de competencia, pero vista la “fragilidad de la naturaleza humana” parece aconsejarse lo contrario (Lavergne, 1962: 347).

**8. Entre todos los sistemas socialistas, el socialismo cooperativo es el único que conserva el mecanismo de mercado.** Existen dos grandes tipos de distribución de bienes y servicios: el racionamiento o la distribución por la autoridad, y el juego de la oferta y la demanda o la distribución por el precio. Fuera de un contexto de escasez y penuria, la distribución por la autoridad no muestra más que inconvenientes de los cuales, además de las distorsiones que genera en la distribución de bienes y en la asignación de recursos, el peor es que suprime la libertad de elección del consumidor (Lambert, 1961: 164). Todo precio impuesto autoritariamente, ya sea por un productor investido de un monopolio o sea por el poder público, peca de arbitrario, por lo que no tiene ninguna probabilidad de “equilibrar con precisión el número de ofertas con el de demandas” (Lavergne, 1962: 215).

Para la fijación del “precio justo<sup>125</sup>”, además del mecanismo del retorno cooperativo, incluso en una economía íntegramente cooperativa, se precisa del mecanismo del mercado. El orden cooperativo, por lo tanto, debe preservar ciertas condiciones de competencia para mantener viva la emulación entre sus propios establecimientos, esto es, “cada vez que un producto pueda ser proporcionado por diferentes centros de producción en buenas condiciones técnicas en cuanto a su precio de costo, esos centros deberán continuar comercial y jurídicamente autónomos de modo que entre ellos exista una sana emulación” (Lavergne, 1962: 221). El mantenimiento de varias empresas competidoras permite, a su vez, la experimentación de diferentes métodos de fabricación que mejoren la operatividad de las empresas. Y, por la misma razón, no se descarta la presencia de establecimientos capitalistas en el seno del régimen cooperativo ya que:

“Si estos nuevos organismos son incapaces de ganar por sí mismos su lugar bajo el sol en un combate leal, sería mejor que no existiesen; en ese caso sería más ventajoso para el consumidor que continuarán abasteciéndolo las empresas capitalistas” (Lavergne, 1962: 217).

En suma, el orden cooperativo mantiene el mecanismo de mercado y ciertas condiciones de competencia que eliminen las situaciones de monopolio con el fin de mantener la tensión por el progreso técnico que subsiste en el régimen capitalista, garantizar una óptima distribución de bienes y servicios respetando la libertad de elección del consumidor, y asegurar que el precio de los productos y servicios se mantenga lo más cercano posible al precio de coste. Su virtualidad destaca, además, en el hecho de que facilita la transición del régimen capitalista al régimen cooperativo sin disminuir los niveles de producción (Lavergne, 1971: 157).

---

<sup>125</sup> Según este concepto retomado por Charles Gide de la tradición económica anterior, el precio justo es aquel en el que el precio de mercado se aproximaría al costo de producción del producto. El precio justo se establece por la agregación del precio de costo de la elaboración del producto en sus variados estadios, pero sustancialmente, los elementos constitutivos del precio de costo son el precio del trabajo, el precio del arrendamiento de la tierra bajo forma de renta o alquiler y el precio de utilización del capital bajo la forma de interés o de lucro (Lambert, 1961: 160). En el debate doctrinario cooperativo existe una disputa respecto a la utilidad del precio justo. Lavergne (1962), por ejemplo, critica el concepto calificándolo de “concepto moral de contornos necesariamente vagos” y sin significación científica. Critica a Gide por su adhesión, en este punto, a las “teorías productivistas del valor”, uniéndose al cuestionamiento de las posiciones que han sostenido los principios del “valor trabajo” para la fijación de precios (Nove, 1987). Lambert (1961: 178), asumiendo el rol del libre juego de la oferta y la demanda, replica a Lavergne defendiendo la doctrina del precio justo como un “arma en las manos de los cooperadores” para denunciar el sistema actual de formación de precios y para mantener la aspiración de un orden nuevo sustentado en la eliminación del lucro y en el que el trabajo sea el único factor remunerado.

**9. El orden cooperativo, en consecuencia, presenta una serie de ventajas económicas, entre las cuales destacan:**

- a. En el régimen cooperativo la lucha entre proveedores y consumidores desaparece al transformarse el consumidor en su propio proveedor, lo cual garantiza la aspiración social de beneficiarse con una producción de buena calidad y lo más abundante posible (Lavergne, 1962: 208).
- b. El orden cooperativo no podría practicar el precio abusivo, aun incluso en condiciones donde no existiese la competencia y reinase el monopolio. Además de tener, como consumidores, un interés concreto en preservar la emulación entre empresas y evitar las grandes concentraciones empresariales por ineficaces y por dificultar su control democrático, aun en una situación de monopolio, la cooperativa, al producir para sus propios miembros, mantiene la tensión por proveer con calidad y al precio cercano al costo ya que, lo contrario, sería como “extorsionarse a sí misma”. El mecanismo del retorno, por el que la cooperativa reembolsa a sus socios-consumidores los excedentes anuales, imposibilita cualquier motivación por vender caro e incrementar los beneficios (Lavergne, 1962: 226).
- c. El régimen cooperativo garantiza una producción abundante porque dispensa a los Estados de mantener todos esos regímenes de economía dirigida que disminuyen la producción total en cantidades importantes (Lavergne, 1962: 234).
- d. El orden cooperativo atenúa las crisis y el desempleo al seguir con más atención el comportamiento del consumidor, adaptarse mejor a él, y prever su evolución mejor que cualquier otro régimen (Lavergne, 1962: 268).

**2.4.3.3. El método cooperativo**

Razona Lavergne (1962: 352) que la incomparable originalidad del cooperativismo reside en unir íntimamente los principios del socialismo y el liberalismo que hasta el momento habían aparecido siempre como contradictorios. El orden cooperativo es, en consecuencia, “un régimen liberal por esencia, pero es al mismo tiempo un régimen socialista”.

Las conexiones con los principios económicos de la escuela liberal fueron puestas en relevancia ya por Charles Gide para quien “la escuela cooperativa se parece a la liberal como una hermana menor” (Lavergne, 1962: 347). Establecer los procedimientos que garanticen una prosperidad material, procurar al consumidor el máximo de riquezas al menor precio posible, la fe en la libertad o el deseo de un mínimo de reglamentación son aspectos compartidos por las dos escuelas. Las principales diferencias residen en el rechazo cooperativo de las consecuencias sociales de la máxima liberal “laissez faire, laissez passer” y en la necesidad de buscar un nuevo orden más racional y justo, que mediante la asociación libre y la colaboración del poder público avance en la substitución del régimen capitalista por el orden cooperativo.

Es desde esta dimensión social que la escuela cooperativa y la socialista encuentran sus semejanzas como ya ha sido indicado en el apartado anterior. Estas semejanzas en los fines pueden ser llevadas hasta el extremo de identificar al cooperativismo como un complemento del marxismo tal y como lo expresa Poisson (1921: 197):

“No hay incompatibilidad entre las teorías históricas o económicas del marxismo y las teorías cooperativas; el cooperativismo puede presentarse como un complemento del marxismo, exponiendo no tan sólo la necesidad de la desaparición del régimen capitalista, sino las condiciones de existencia y de desarrollo de la nueva Sociedad, de la República cooperativa”.

Pero, incluso desde estas posiciones que remarcan la identidad de fines del socialismo y el cooperativismo, se plantea de manera nítida que entre el cooperativismo y el socialismo “hay una diferencia de métodos, y comprensión diferente de los medios de instauración” (Poisson, 1921: 126). El método de transformación social cooperativo, frente a las escuelas socialistas, en sus grandes rasgos se puede caracterizar por los siguientes elementos:

### **1. El proceso de base del cooperativismo frente al proceso coercitivo del poder del Estado socialista:**

La concepción clásica del socialismo para la instauración de su ideal ha sido la conquista del poder político, sea por la vía electoral y parlamentaria o por la toma revolucionaria del Estado. La emancipación de las clases trabajadoras, por esta vía, queda subordinada a la conquista previa del Estado. El socialismo, consecuentemente, se implanta de arriba hacia abajo mediante la fuerza coercitiva que permite el acceso al Estado, en la que las expropiaciones, los decretos, las medidas legislativas y las acciones del gobierno son la base para la edificación de la nueva sociedad (Laserre, 1972; Poisson, 1921).

A esta concepción se opone la posición cooperativa afirmando la falsedad de “pretender que, de la noche al día, y como si fuera por efecto mágico, pueda decretarse la propiedad social en lugar de la propiedad privada, por el solo hecho de haberse realizado la revolución” (Poisson, 1921: 136). La propia experiencia soviética enseña lo equivocado de este punto:

“Durante mucho tiempo hemos creído que bastaría con cambiar el sistema de propiedad para que todo se resolviera; hemos pensado que expropiando a los expropiadores crearíamos automáticamente una sociedad en la que los hombres fueran libres (Marx creía, incluso, que el Estado como tal no sería necesario) y en la que los hombres fueran hermanos; donde no habría lugar ni a problemas de autoridad ni fenómenos de explotación. Lo hemos creído mucho tiempo, y sabemos hoy que se puede expropiar a los capitalistas y sin embargo crear un sistema económico y social en el que aparezcan nuevas formas de explotación y nuevos abusos de autoridad” (Lambert, 1961: 235).

Desde el cooperativismo el proceso de emancipación es inconcebible sin la participación de las propias clases trabajadoras que deben protagonizar el proceso de transformación. La construcción de la nueva sociedad avanza, por lo tanto, desde el seno del régimen capitalista como procesos de empoderamiento en los que las comunidades de consumidores y trabajadores adquieren la experiencia, las cualidades y las capacidades para administrar sus

propios asuntos. Lo contrario es conceder a la fuerza coercitiva del Estado, un valor creador que no posee:

“Que se actúe de acuerdo con la forma reformista o según la forma revolucionaria; que constituyan la mitad más uno en el Congreso o que se haya tomado por asalto el Gobierno no se les dará con ello a los obreros que votan a los candidatos socialistas la capacidad de dirigir la producción y el cambio. Seréis los dueños un momento, poseeréis todo el poder que ayer pertenecía a la burguesía, acumularéis decretos sobre decretos, leyes sobre leyes, pero no podréis realizar el milagro de convertir aptos, en un momento, a los obreros, para reemplazar a los capitalistas. ¿En qué, pues, la toma del poder por algunos hombres políticos socialistas habrá podido transformar la psicología de las masas, modificando los sentimientos, mejorado las aptitudes creando nuevas reglas de existencia, y conseguido que en lugar de una nueva Sociedad de señores y de esclavos pueda existir una Sociedad de hombres libres?” (Poisson, 1921: 135)<sup>126</sup>.

## **2. La autonomía y la libertad individual frente al determinismo colectivo:**

La filosofía cooperativa mantiene intacta su convicción en “el resorte individual, con su espontaneidad, su facultad inventiva y de renovación continuas” como clave de progreso. Al contrario, los marxistas, como lo expresó Gide, aparecen guiados por “el fatalismo del materialismo histórico” en los que los “héroes revolucionarios marxistas creen obedecer a algo que los empuja, a una evolución que los domina” (Lavergne, 1971: 181). No será extraño, por tanto, observar al marxismo como una doctrina que minimiza, hasta negarla, la función de las iniciativas y de las acciones individuales y presenta la evolución futura de la sociedad como automáticamente resultante del juego de leyes objetivas en las cuales las voluntades personales nada significan. Es inevitable, en consecuencia, “que las sociedades basadas en la doctrina marxista exijan al individuo que se sujete estrictamente al grupo social y tengan como finalidad no ya el desenvolvimiento de las facultades humanas sino la potencia del conjunto del país” (Lavergne, 1971: 183).

La fe del cooperativismo en la autonomía y la libertad individual le permite orientar su acción desde el equilibrio virtuoso entre el interés individual y colectivo. Así,

“La Cooperación ofrece un ejemplo notable, tal vez único, de la síntesis del interés individual y del interés colectivo, del interés particular y del interés general. Cada individuo considera a su vecino como un amigo, un hermano, que puede serle útil, y el esfuerzo de cada uno no hará más que multiplicar los beneficios de la obra común. Al mismo tiempo, no son intereses egoístas, aun de un egoísmo colectivo, los que se consiguen, ya que el interés de la cooperativa se confunde con el del consumidor, y nosotros pretendemos que, en último análisis, el interés del consumidor no sea otro que el interés social, el interés general de la comunidad” (Poisson, 1921: 174).

---

<sup>126</sup> La cita pertenece a la intervención de Lagardelle en el Congreso socialista de Nancy de 1907.

### **3. La evolución gradual hacia el orden cooperativo frente a la acción revolucionaria del marxismo:**

El método cooperativo se aleja de la concepción que imagina la transformación como la toma por una minoría del poder político y la implementación posterior de medidas revolucionarias por el Estado. La visión marxista aspira a servirse de los engranajes económicos edificados en el capitalismo pensando que es suficiente su expropiación para la transformación en propiedad colectiva de los medios de producción y de cambio (Poisson, 1921: 132).

Frente a ello, el cooperativismo maneja una perspectiva evolucionista en la que de manera gradual, y desenvolviéndose dentro de la propia sociedad capitalista, mediante el desarrollo progresivo de células aspira a difundirse con la esperanza de llegar a adquirir el predominio económico (Lavergne, 1962). El modelo cooperativo crece desarrollando sus aptitudes en la competencia con el capital, comenzando por substituir primero al comercio al por menor, seguidamente al comercio al por mayor, más tarde al capitalismo industrial, luego al financiero y al capitalismo agrario finalmente, “sin detenerse en su marcha hasta el logro de la total transformación social” (Poisson, 1921: 131). En este proceso, y de manera natural y voluntaria, las personas que se hallan empleadas en las empresas de lucro pasarán al campo de la cooperación encontrando allí una ocupación adecuada (Warbasse, 1956: 23).

El método cooperativo, a la postre, resulta más pragmático y eficaz que el procedimiento socialista. Aún en posesión del poder, la transformación social, por la imposibilidad de adaptación inmediata del engranaje económico heredado a las nuevas formas colectivas que se quieren desarrollar, no podría más que realizarse parcialmente, con lo que el socialismo político en la práctica se ve obligado a aplazar a larga fecha la implantación completa de su ideal (Poisson, 1921: 133). El cooperativismo, sin esperar y diferir el proceso de transformación a una hipotética etapa en la que se haga posible, construye día a día y sin detenerse la nueva sociedad demostrando su superioridad en la competencia directa con el modelo capitalista:

“En la cooperación, la raíz de las cosas es cambiada mediante un proceso evolutivo y, por consiguiente, lento. El cambio producido a través del movimiento cooperativo es un cambio pacífico y generalmente permanente (...) La demostración de radicalismo no está en la magnitud del ruido y del caos que se produce, sino más bien en la cualidad fundamental de los cambios que se logran (Warbasse, 1956: 45).

### **4. El carácter constructivo del método cooperativo:**

“El cooperativismo económico es constructivo, mientras que el socialismo político es destructivo” (Poisson, 1921: 131). Poisson, de esta manera tan enérgica, expresa esta diferencia esencial entre el método cooperativo y el “socialismo político”, indicando que la transformación del orden jurídico no basta para implantar un nuevo modelo de sociedad y que la acción coercitiva que caracteriza a la acción política “no puede crear nada, y no puede menos que destruir”. En la misma línea, Warbasse (1956: 45) recalca el hecho de que la cooperación jamás emplea medios destructivos para alcanzar un fin deseable, sino que sólo pone en práctica métodos constructivos:

“Se cree generalmente que constituye una reivindicación radical el propiciar la destrucción del sistema capitalista. La cooperación no está hecha para destruir cosa alguna. Ella empieza allí donde las cosas no están bien hechas, donde las necesidades no son satisfechas o donde fracasa el comercio privado. Y se establece únicamente cuando hace falta, donde se adapta a la situación y donde funciona eficientemente. Allí se arraiga, penetra en la conciencia económica y produce un cambio fundamental. La cooperación es radicalismo constructivo; procede como el roble que hecha sus raíces en el suelo profundo de una llanura estéril y crea una arboleda donde nada había (Warbasse, 1956: 44).

El cooperativismo, afirmaba Gide, opera no mediante la expropiación de las clases poseedoras y de los capitales ya creados, sino que crea nuevos capitales en cantidad suficiente para evitar tener que recurrir a los capitales ya constituidos y provocar que éstos queden inutilizados en manos de sus propietarios (Lavergne, 1962: 206). En otras palabras, el medio de acción característico del cooperativismo consiste en la creación de empresas, medio que permite a los cooperativistas trascender los límites ante los cuales la acción reivindicativa de los sindicatos o la acción política se encuentran por naturaleza a detenerse (Laserre, 1972: 12).

## **5. El carácter pacífico del método cooperativo:**

El cooperativismo rehúye la violencia para la realización de sus propósitos:

“Se trata de una ordenada penetración de un sistema en otro sistema. Aunque su finalidad es la misma que persiguen los revolucionarios en materia económica, sus métodos están exentos de violencias y cataclismos. Es la revolución pacífica en acción (...) con la persistente constancia de la gota de agua, va eliminando la estructura antigua” (Warbasse, 1956: 23).

Señalaba Gide que los cooperadores defienden que ninguna sociedad puede “llegar al estado deseable si no reacciona contra la naturaleza de las cosas por medio de una organización razonada, reflexiva, madurada y perfeccionada lentamente, a medida de la experimentación, las decepciones y los éxitos” (Lavergne, 1971: 180). Este ideal pacífico y no violento se enfoca no sólo al ámbito de las relaciones entre los pueblos, sino que abarca también a las relaciones que según Gide debían orientar las relaciones entre las clases. Al enfocar al hombre como consumidor el cooperativismo aspira a que la unión, la ayuda mutua y la simpatía recíproca entre las clases sustituyan a los conflictos de clase, distanciándose del antagonismo de clases y el recurso a la violencia proclamadas desde las posiciones marxistas para derrocar a la clase capitalista.

## **6. El sujeto del cambio:**

Los autores que se ubican dentro de la corriente del socialismo cooperativo discrepan de la concepción de la lucha de clases manejada por los marxistas. Interpretan que el marxismo hace del socialismo un movimiento de clase apoyada en una única categoría social: para su implantación el socialismo político no recurre más que a la clase proletaria, al entender que

solamente ella tiene un interés objetivo en el nuevo orden y que, por lo tanto, a ella le corresponde liderar el cambio (Lavergne, 1962: 196).

Charles Gide, pionero en la elaboración de la doctrina cooperativa, se oponía a esta concepción de la lucha de clases, en parte, argumentando que los socialistas que trataban de resolver el problema social con la lucha entre asalariados y patronos, olvidaban a los trabajadores independientes tales como los artesanos, pequeños propietarios campesinos, granjeros, etc. (Lambert, 1961: 127). El orden cooperativo, por lo tanto, no se concibe como una institución de clase; al basar su método en la organización de los consumidores, y a pesar de ser conscientes de que sus filas son engrosadas sobre todo por las clases populares y trabajadoras, en su proyecto están comprendidas “todas las clases sociales, desde el millonario hasta el más modesto albañil” (Poisson, 1921: 146). Su finalidad es “no establecer una dictadura del proletariado sino una dictadura de la humanidad” (Warbasse, 1956: 38). Es más, en cuanto a la construcción de una sociedad sin clases, el cooperativismo es ya la sociedad futura en formación. La originalidad del cooperativismo consiste en:

“Construir hoy un embrión de la nueva Sociedad, donde no habrá ya clases, precisamente dentro de la misma Sociedad capitalista. Al anunciar el mundo nuevo, lo crea por anticipado, al acoger a todos los consumidores, sean quienes fueran, como si las clases sociales hubieran dejado de existir. La Cooperación se anticipa al porvenir (Poisson, 1921: 145).

Lo relevante en este ámbito, no obstante, es destacar que, en el cooperativismo, al contrario que en el marxismo, el interés por la construcción de un nuevo orden no aparece determinado por la posición de clase de los sujetos; es en la propia aspiración colectiva de construir el nuevo orden donde se nutre el impulso transformador, y este deseo de cambio puede ser compartido por diferentes categorías o sectores sociales.

#### **2.4.3.4. Cierre del apartado**

No hay duda de que la doctrina cooperativa ha tenido partidarios de todas las principales corrientes ideológicas que surgieron al compás de las grandes transformaciones sociales del siglo XIX. Que el cooperativismo se ha nutrido de las relaciones mantenidas con el liberalismo, el socialismo o las corrientes de inspiración cristiana es una obviedad. Pero creemos que hay base suficiente para sostener que las influencias han sido más determinantes en el caso del socialismo. El cooperativismo y el socialismo comparten una oposición al capitalismo liberal y objetivos comunes de justicia social, igualdad y transformación social. Las dos corrientes se orientan y alcanzan su fuerza en la acción de las clases trabajadoras y los sectores populares. Pero, a su vez, tal y como lo hemos podido comprobar, son grandes las diferencias que separan al socialismo político y al cooperativismo. Estas diferencias se harán más patentes con las tensiones que surgirán a raíz de las políticas centralizadoras implementadas por las tendencias comunistas una vez en el poder.

Lo interesante es comprobar que de esa interacción la doctrina cooperativa fija su propia posición tanto respecto a su visión de la organización social, como respecto al método de transformación de la sociedad, dando forma a lo que se ha llegado a denominar como

socialismo cooperativo. Un socialismo que alejándose de las doctrinas marxistas conecta de una manera estrecha con el hilo conductor expuesto por los socialistas asociacionistas. Desde este punto de vista y volviendo al hilo de nuestra investigación lo que nos interesa analizar es la posición de los fundadores del cooperativismo de Mondragón respecto a las doctrinas socialistas y, más en concreto, observar si existen puntos de conexión con los postulados del socialismo cooperativo.

#### **2.4.4. Cooperativismo y Estado**

Si bien hoy es un debate superado, y es un hecho admitido que la ayuda del Estado a las cooperativas es útil, siempre y cuando sea respetada la autonomía de estas (Davidovic, 1976: 69), la relación existente entre el Estado y las cooperativas ha sido una cuestión importante desde el momento inicial del movimiento cooperativo (Valko, 1963). El tema merece consideración ya que las formas en que han evolucionado las relaciones recíprocas entre el Estado y las cooperativas y las soluciones que ha recibido arrojan luz sobre importantes aspectos del movimiento cooperativo y sobre el lugar que puede ocupar en la vida económica (OIT, 1972: 135). Pensamos, además, que importantes aspectos de las bases ideológicas del modelo cooperativo se han ido configurando al albur de los debates producidos en el seno del movimiento respecto a esta relación.

Es este, por lo tanto, el último de los grandes debates que pretendemos abordar en el marco de nuestra investigación. Para ello, en el transcurso del apartado, vamos a analizar la evolución que respecto a la relación Estado y cooperativismo se ha producido en las posiciones de la doctrina cooperativa. Nuestro objetivo es poder hacernos una idea del estado de la cuestión en el periodo en el que el cooperativismo de Mondragón comenzaba con sus primeras realizaciones.

El principal foco de interés se centra en la concepción elaborada del cooperativismo sobre el Estado. Nos interesa, por un lado, identificar los argumentos que describen las posiciones críticas y reticentes del cooperativismo respecto a la figura del Estado; y, por otro, indagar en las soluciones y las alternativas que desde la doctrina cooperativa han sido planteadas para subsanar las insuficiencias del Estado.

##### **2.4.4.1. La evolución de la posición del Estado respecto al movimiento cooperativo**

Esta relación viene determinada en primera instancia por la posición que los diferentes Estados en diversos momentos han mantenido respecto al cooperativismo. Davidovic (1976) distingue diferentes posicionamientos: la actitud indiferente de los primeros Estados liberales que guiados por el principio del "laissez-faire" deja que cada empresa confíe en sus propias fuerzas, vengza o pierda en la competencia del mercado; el paternalismo liberal, como es el caso de la Alemania de Bismarck o la Italia de Luigi Luzzati, que promueven la creación de cooperativas mediante la disposición de créditos como medio de ayudar a los sectores

desfavorecidos por el desarrollo del capitalismo industrial; la colaboración organizada y la promoción activa de cooperativas que empieza a establecerse con la extensión de los Estados sociales en Europa y EE.UU. tras las dos guerras mundiales, y en los países en desarrollo en la segunda mitad del siglo XX; la actitud hostil de los Estados fascistas; o el control del Estado y la supeditación a los órganos del partido de las cooperativas en los regímenes comunistas.

No obstante, en líneas generales, es posible interpretar una evolución en la actitud de los Estados respecto al cooperativismo. Esta evolución venía determinada, por un lado, por la importancia creciente que el movimiento cooperativo adquiría en la estructura económica general y, por otro, por la multiplicación de la intervención del Estado en la economía (OIT, 1972: 141). Como explican Kaplan y Drimer (1981: 469-508) esta intervención del Estado se hará palpable a partir de la Primera Guerra Mundial y de la crisis de 1929. Se verá acentuado, además, tras la Segunda Guerra Mundial (Cracogna, 2019), con una política de nacionalizaciones y de generalización de las prácticas de planificación general de la economía, sea en el formato de “planificación centralizada” y autoritaria practicada por los regímenes comunistas, o en formato de “planificación indicativa” más propia de los países de economía predominantemente liberal<sup>127</sup>. El cooperativismo, por lo tanto, se encontrará en un escenario donde la intervención estatal se hace más evidente. La situación, por lo demás, era variable según los sistemas. En líneas generales, en los países de tendencia liberal, prevalecen las entidades cooperativas de tipo voluntario y se respeta la libertad de organización y la autonomía en el funcionamiento de las cooperativas; éstas, por sí mismas o a través de sus organismos de segundo grado, toman por lo general la iniciativa de su creación, actúan en competencia con otras empresas, trazan su propia estrategia y asumen los riesgos de las empresas que organizan; y el Estado asume esencialmente funciones de promoción y fiscalización. En cambio, en los países de economía colectivista, prevalecen las entidades cooperativas de tipo obligatorio u oficialmente dirigido y se establecen variables grados de libertad en la organización y en la autonomía en el funcionamiento de las cooperativas; éstas deben ajustarse a las disposiciones imperativas de la planificación centralizada, ocupando el lugar que les asignan los planes económicos oficiales; y el Estado suele considerarlas como simples engranajes o instrumentos puestos al servicio de la orientación económica oficial.

Lo que se empieza a percibir es que en el nuevo contexto existe una disposición por parte de los Estados para estimular el desarrollo cooperativo en sus respectivos países (Miranda, 2012: 39). Se comprende cada vez con mayor claridad el papel que el movimiento cooperativo es capaz de desempeñar en el mejoramiento de las condiciones de vida de las categorías sociales menos favorecidas, en el progreso técnico (especialmente en la agricultura) y en la mejora de la productividad (Cracogna, 2019; OIT, 1972: 137). Además, se empieza a observar que las cooperativas tienen un rol como “elementos moderadores o neutralizantes” de diferentes tendencias tales como el dominio de los monopolios u oligopolios, el incremento de las desigualdades sociales, o las deformaciones burocráticas:

“En los sistemas predominantemente liberales, la formación de grandes empresas determina la acumulación de poder económico en manos de un reducido número de

---

<sup>127</sup> Según la descripción que ofrece Londoño (1976: 69), la planificación centralizada o imperativa –término que emplea este autor– es de perfiles autoritarios, pues los funcionarios competentes toman las decisiones económicas y sociales de toda una nación, y la elaboración de los planes se realiza de forma independiente del sector privado. La planificación indicativa, por el contrario, pretende establecer un orden de prioridades dentro de cierta gama de acciones pluralistas. Este tipo de planificación constituye una tentativa de buscar cierta vía que sintetice los mejores elementos de los sistemas económicos del capitalismo y el colectivismo.

particulares, produciendo a menudo perjudiciales consecuencias, no sólo de orden económico, sino también de índole política y social. En los sistemas colectivistas, se concentran en el gobierno el poder económico y las facultades de orden político, de modo que frecuentemente se ejerce la coerción, se anula la iniciativa individual y se posibilita la discrecionalidad, el burocratismo o la ineficiencia.

Las entidades cooperativas son, pues, propiciadas por numerosos gobiernos como uno de los mejores medios o recursos para contraponerse o reaccionar frente a esas tendencias, dados los propósitos de servicio de aquellas entidades, su organización democrática y su estructura federativa” (Kaplan y Drimer, 1981: 471).

La constatación y el reconocimiento de la realidad cooperativa tenderán a multiplicar las relaciones y las interacciones entre el Estado y las cooperativas del territorio. Si bien, esta es una situación compleja por la diversidad de países y las fluctuaciones que por diferentes variables se producen en el seno de cada territorio, se observa en la actitud de los Estados una combinación de colaboración en la promoción de cooperativas y de regulación y fiscalización de las mismas<sup>128</sup>. La colaboración se ejemplifica en los casos en que el Estado a falta de disponibilidad de medios, delega y atribuye a las cooperativas funciones de interés público. La distribución de créditos en áreas y sectores desfavorecidos, la electrificación rural, la construcción de viviendas, el desarrollo rural, la estabilización de los precios y el freno a las alzas inflacionistas provocados por los monopolios o la distribución de mercancías en periodos de penuria como la posguerra son los casos más emblemáticos de la colaboración solicitada por el Estado al cooperativismo (Lambert, 1961; OIT, 1972; Warbasse, 1956). La disposición del Estado para estimular el desarrollo cooperativo se refleja, a su vez, mediante diversas formas de actuación como son la elaboración de una legislación apropiada, la creación de órganos públicos eficientes que se dediquen al fomento, registro, fiscalización y estadística de las cooperativas, la adopción de disposiciones fiscales de naturaleza promocional, la intensificación de las tareas de enseñanza y difusión del cooperativismo, la prestación de asesoramiento técnico adecuado y de una oportuna ayuda financiera, la atribución a las cooperativas de amplias funciones de interés general o la constitución de órganos institucionales para la representación del movimiento cooperativo (Kaplan y Drimer, 1981; Lambert, 1961; Londoño, 1976; OIT, 1972).

#### **2.4.4.2. La evolución de la posición del movimiento cooperativo respecto al Estado**

Las diferentes posiciones que en relación a la colaboración del Estado se producen en el seno del cooperativismo son palpables desde la génesis del movimiento. Nos basta recordar el rol que otorgan Buchez y Blanc, por ejemplo, al Estado para el desarrollo de las asociaciones obreras de producción, y contrastarlas con la experiencia de Rochdale, impulsada exclusivamente mediante el esfuerzo propio de los asociados implicados, o la actitud intransigente e incluso hostil hacia el Estado que refleja Schulze Delitzsch, y en menor medida

---

<sup>128</sup> En este propósito de promocionar cooperativas, se llegará en algunos casos a amenazar la autonomía de las cooperativas en favor de una injerencia estatal en su organización y gestión que asegurara una supuesta mayor eficiencia: “Las facilidades de fomento en materia de crédito, acceso a mercados o exenciones tributarias, se constituían en razones que justificaban –como contrapartida– una notable intromisión en la vida de las cooperativas a fin de asegurar el éxito de tales medidas” (Cracogna, 2019: 24).

Raiffeisen, para quien el *self help* es una regla rígida que implica la necesidad de rechazar toda ayuda del Estado, para constatar la diversidad de opiniones que habitan en el seno del movimiento cooperativo.

Basándonos en el análisis de Kaplan y Drimer (1981), no obstante, se percibe una evolución en la posición de la doctrina cooperativa. Así, las primeras etapas de la doctrina cooperativa se caracterizan por mantener una “posición restrictiva” respecto a la cuestión del Estado. Desde estas posiciones se afirma que:

“Las cooperativas deben valerse exclusivamente del esfuerzo propio y mancomunado de sus asociados; que ellas no pueden aceptar ningún tipo de injerencia estatal ni pedir absolutamente nada al gobierno; más aún, que deben desconfiar de toda actitud paternalista del Estado e incluso llegar a rechazar la ayuda que provenga del gobierno, pues temen que, tarde o temprano, ello conduzca a incrementar la intervención estatal dentro de las entidades cooperativas” (Kaplan y Drimer, 1981: 484).

Estas posiciones coinciden con un contexto en el que el Estado se caracterizaba por su indiferencia e incluso hostilidad hacia los primeros desarrollos cooperativos, y se expandía con fuerza la concepción integral que manifestaba su confianza en la posibilidad de sustitución del orden capitalista mediante la extensión indefinida de las cooperativas hasta abarcar el dominio en casi todas las ramas de las actividades socioeconómicas.

Pero con la transformación del contexto, y la constatación a partir de la Primera Guerra Mundial y la crisis desatada en 1929, de la mayor intervención del Estado y la multiplicación de las relaciones entre las cooperativas y los organismos estatales, a la vez que las expectativas de transformación integral por la vía de la extensión cooperativa se enfrían, la doctrina cooperativa evoluciona a lo que Kaplan y Drimer definen como “posición realista”. Sin renunciar a la autonomía de las cooperativas y a la vigencia de sus principios básicos, el cooperativismo manifiesta una apertura al reconocimiento del rol del Estado y la disponibilidad de colaboración con el mismo. Al fin y al cabo, se asume que las cooperativas dependen cada vez más de la política económica, de la política comercial, de reformas estructurales y, en general, de las más diversas medidas gubernamentales (Reszohazy, 1980: 38); y se reconoce que junto a los errores y los abusos de la intervención del Estado, dicha intervención “puso fin a la situación miserable de los trabajadores bajo el capitalismo liberal, creó la seguridad social y, desde la segunda guerra mundial ha impedido muchas veces que las crisis degeneraran en verdaderas catástrofes” (Lambert, 1961: 260).

Esta apertura hacia el rol del Estado en el nuevo contexto, sin embargo, no implicará la renuncia de la concepción propia del cooperativismo respecto al Estado, ni mitigará su desconfianza en relación al temor de una absorción económica y social total de la intervención del Estado. No en vano:

“Los defensores de la idea cooperativa siempre han tenido que combatir sobre dos frentes y esgrimiendo argumentos que parecen paradójicos al presentárselos simultáneamente. En una época de individualismo o en el seno de una economía en que la empresa individual se considera regla general, el movimiento cooperativo aparece como una excepción en razón de su carácter social, es decir como una encarnación del principio de asociación. Y en una época de reglamentación o en una economía controlada por el Estado, la Cooperación se presenta como encarnación de la libertad individual. Los primeros teóricos de la cooperación, hace cien años, han

hecho la crítica de la economía de la libre competencia. El teórico cooperativista de hoy en día debe hacer apología de la libertad en lucha contra una uniformidad generalizada e invasora” (Watkins, 1959: 49).

Así pues, la doctrina cooperativa irá fijando su posición respecto al Estado en base a una combinación de colaboración y recelo por el temor a la pérdida de la autonomía. Los debates y las resoluciones que se irán adoptando en el marco de la Alianza Cooperativa Internacional son un fiel reflejo de la evolución que en torno a la cuestión del Estado se vivirá en el seno del movimiento cooperativo. Se observa que la posición inicialmente restrictiva del movimiento cooperativo va dando paso paulatinamente a otra posición realista, como consecuencia de la necesidad de adaptarse a los profundos cambios experimentados por la organización socioeconómica general (Kaplan y Drimer, 1981: 488).

La primera referencia importante en relación a las discusiones en torno a la cuestión del Estado la encontramos en el VI Congreso Cooperativo de la ACI celebrado en 1904 en Budapest. La ponencia presentada bajo el título “El deber del Estado ante la Cooperación: ¿Debe aquél subvencionarla, y en qué forma?” defendía que si bien en lo que concierne al cooperativismo de consumo está debía desarrollarse sin ningún apoyo por parte del Estado, en el caso de las cooperativas de producción, de trabajo, de créditos y de seguros recomendaba, sobre todo en aquellos países donde la cooperación era débil, y resguardando la autonomía del movimiento, el apoyo del Estado como estímulo inicial y como medio de contrarrestar las dificultades iniciales (Mladenatz, 1969: 131). Los representantes de la corriente Schulze-Delitzsch de Alemania, Austria y Hungría, todos los representantes de las cooperativas de consumo de Alemania, y la gran mayoría de los representantes del cooperativismo de consumo de Gran Bretaña manifestaron su desacuerdo contra todo tipo de apoyo del Estado. Tras largos debates, la cuestión se zanjó sin la posibilidad de consensuar acuerdos y con la retirada de la ACI de las asociaciones Schulze-Delitzsch que tampoco admitían solidarizarse con las tendencias anticapitalistas que se manifestaron en el Congreso (Lambert, 1961: 101; Mladenatz, 1969: 132).

Las nuevas referencias se encuentran en el contexto de la creciente intervención de los Estados tras la crisis de 1929. En respuesta a la amenaza que se percibía sobre el movimiento cooperativo, la ACI celebró una Conferencia Especial en 1933 en Basilea con la intención de afirmar la unión del movimiento en torno a los principios de Rochdale y ante las intervenciones arbitrarias del Estado, “sostener, contra cualquier adversario, el carácter autónomo del Movimiento Cooperativo, así como la unidad esencial de su organización internacional y la completa libertad de procurar sus finalidades económicas de acuerdo con sus propios métodos y bajo su propio control” (Kaplan y Drimer, 1981: 490). En el Congreso de 1937 en París, se vuelve a aprobar con una amplia mayoría una resolución que reacciona frente a la amenaza que en los regímenes liberales como comunistas supone la creciente intervención del Estado. En la resolución se afirmaba la importancia de la Cooperación “en todos los tipos diferentes de sistemas económicos y políticos”, se reclamaba la “mayor libertad posible de actividad sobre la base de sus propios principios” en todos los sistemas económicos, se rechazaba “toda acción que tenga por objeto controlar políticamente su actividad” y terminaba declarando:

“Que el Movimiento Cooperativo, en cualquier parte en donde una economía reglamentada, bajo una forma u otra, se haya puesto en vigor, rechaza las medidas que obstaculizan el desarrollo nacional o internacional de su actividad, así como

rechaza en un sistema de economía socialista los esfuerzos que tiendan a concentrar toda la actividad económica en manos de órganos públicos” (Kaplan y Drimer, 1981: 491).

Pero la resolución más trascendente en cuanto al tema que nos ocupa es la aprobada, nada más terminada la Segunda Guerra Mundial, por el Comité Central de la ACI reunido en Zurich en 1946. La resolución alude a la necesidad de que el Estado asuma la tarea de restaurar las economías nacionales y la economía internacional en un contexto posbélico y dominado por un capitalismo de cartels y trusts, lo cual impone al movimiento cooperativo “la necesidad de definir su posición en relación a esos cambios que la acción del Estado introduce en la estructura de la economía”. En esta tesitura la resolución reconoce:

“Que existe una convergencia de objetivos entre la acción cooperativa y la acción del Estado, a condición de que esta última se libere de la coalición de intereses privados y responda a la necesidad de una organización que haga prevalecer la economía de servicio sobre la economía de lucro, tanto desde el punto de vista nacional como internacional.

El movimiento cooperativo comprende que el Estado se ve llevado a tomar medidas para realizar la dirección del conjunto de la economía. Pero la acción del Estado tiene necesariamente límites y, en sus esfuerzos tendientes a la organización general de la economía, no puede prescindir de la colaboración de las instituciones cooperativas de todas clases. Siendo la cooperación una organización construida desde abajo, y que agrupa en organizaciones federativas a unidades de carácter personal y familiar que están en la base de la vida económica y social tanto urbana como rural, es la única organización capaz de vincular esas unidades orgánicamente con cualquier plan que abarque toda la economía.

Una vez reconocido esto no habrá oposición, sino más bien una distribución sensata de tareas y una colaboración recíproca entre las actividades del Estado y las de las organizaciones cooperativas que deben estar asociadas a las actividades estatales.

En consecuencia, el movimiento cooperativo tiene derecho a reclamar de las autoridades públicas la libertad de su pleno desarrollo en los amplios campos de la vida económica en donde la cooperación consigue conciliar el orden, la eficiencia y la libertad, mediante una disciplina libremente consentida, y poniendo en práctica los principios de esfuerzo propio y ayuda mutua” (Kaplan y Drimer, 1981: 491; Lambert, 1961: 258; OIT, 1972: 143).

El movimiento cooperativo asume la convergencia de objetivos y la complementariedad de funciones con el Estado, siempre y cuando éste se oriente hacia una economía de servicio y no de lucro y reconozca la autonomía y la libertad de desarrollo del movimiento cooperativo. Se opera, por lo tanto, la evolución hacia las posiciones realistas descrita por Kaplan y Drimer. En el XVI Congreso de la ACI celebrado en el mismo año y la misma localidad, además de validar la resolución, se recomendaron una serie de medidas para implementar las relaciones entre el cooperativismo y las autoridades públicas. Éstas son: el establecimiento de una legislación general de la cooperación que dote de protección legal a la fórmula cooperativa; la creación de un centro nacional que represente las diversas formas de asociaciones cooperativas; la representación de las cooperativas en los organismos de economía mixta y en los organismos que tengan como misión la orientación y dirección de la política económica

y social del Estado; y el apoyo de las autoridades públicas para introducir en todas las etapas educativas la enseñanza de la cooperación.

Un nuevo paso se dará en esta línea al afirmar la pertinencia de las nacionalizaciones por parte del Estado. La ACI se pronunciará en este sentido en su XVII Congreso celebrado en Praga en 1948. El apoyo del movimiento cooperativo a la política de nacionalizaciones aparece matizado por una serie de condiciones. Las nacionalizaciones resultan pertinentes si se proponen “evitar que la búsqueda del provecho propio se contraponga al interés público, crear un nivel de vida más elevado y estable para toda la comunidad, asegurar el desarrollo racional de los recursos de la nación y el máximo beneficio económico de la operación en gran escala y, generalmente, procurar una extensión del principio de la democracia dentro del campo económico”. Se objeta también que las nacionalizaciones per se no son garantía de una respuesta al problema de la propiedad y el control colectivos. Propugna por ello, facilitar a los consumidores o a aquellos a quienes se destinan los servicios, la participación en la dirección de las empresas nacionalizadas.

Se opina, a su vez, que la nacionalización y la cooperación tienen funciones complementarias. La Cooperación, al sostenerse “en los esfuerzos voluntarios, realiza una contribución especial a la democracia que no puede substituirse por la compulsión inherente a la acción estatal”. Esta idea se ve reforzada, además, por el hecho de que “en aquellas industrias y servicios que abastecen directamente al consumidor individual, y donde la preferencia y el gusto personales son importantes, la Cooperación proporciona un método de funcionamiento superior a la Nacionalización”.

La resolución termina apuntando que, en los países con una planificación total del Estado, “se ha probado que la competencia entre las Organizaciones Comerciales del Estado y la Cooperación Voluntaria no ejerce efectos perjudiciales sobre tal planificación, y el mantenimiento y extensión de la Cooperación Voluntaria han sido recomendados como medios de estimular la eficiencia de la economía nacional”. Reclama por ello, el pleno reconocimiento del cooperativismo voluntario y la capacidad de funcionar y expandirse en “la nueva economía colectiva”, rechazando cualquier posición que implique una subordinación o una posición restringida de las cooperativas (Kaplan y Drimer, 1981: 497-498).

En suma, la posición del cooperativismo evoluciona hacia el reconocimiento del rol del Estado en las sociedades modernas y complejas. En esta evolución toma peso la toma de conciencia de que el cooperativismo, por sus propias fuerzas, se ve imposibilitado para conseguir los ingentes capitales que se requieren para abordar el reto de la gran industria. El Estado comienza a percibirse como un aliado necesario en el objetivo de sustraer a las empresas de la ley capitalista de la búsqueda del mayor beneficio posible y crear empresas con vocación de servicio funcionando en vistas del interés general (Aranzadi, 1976: 119). Pero este reconocimiento se hace apelando a la complementariedad de funciones entre el Estado y el cooperativismo, afirmando, de paso, el valor social del cooperativismo en cualquiera de los sistemas económicos vigentes. Es así, que desde las filas del cooperativismo no se deja de recelar de la ambición totalizadora del Estado, y subraya la necesidad de salvaguardar la autonomía y la libertad de extensión del movimiento según la guía de sus Principios Cooperativos, sin abandonar el objetivo de cooperativizar la sociedad e influir desde la extensión de sus principios en una nueva configuración del Estado.

El debate cooperativo en relación a la cuestión del Estado continuará en el marco de la ACI durante las décadas de 1960 y 1970, pero adoptando una nueva perspectiva: la relación entre el cooperativismo y el Estado en los países en vías de desarrollo donde las raíces del cooperativismo son débiles (Davidovic, 1976; Kaplan y Drimer, 1981; Londoño, 1976; Valko, 1963), pero es esta una cuestión que se desvía del foco de esta investigación.

#### **2.4.4.3. Las reticencias del cooperativismo frente al Estado**

La evolución del cooperativismo hacia la asunción del rol del Estado se realizará sin mitigar los recelos cooperativos hacia la extensión del Estado. La concepción propia que respecto a la organización social se ha postulado desde el cooperativismo se sustenta, en gran parte, en este recelo cooperativo del poder del Estado. En este sentido, no está de sobra recordar que:

“La cooperación no se vincula ni concierta alianzas con aquella primera doctrina económica y liberal que apartaba completamente al Estado del sistema económico, ni con la segunda que sometía toda especie de actividad económica a la autoridad gubernamental. El objetivo central del método y del movimiento cooperativo consiste en encontrar la mejor forma y la más apropiada que permita a un estado dado del progreso científico y económico dar una expresión práctica a esa facultad de los hombres de trabajar con compañeros libremente elegidos, en posesión de intereses y aspiraciones comunes” (Watkins, 1959: 50).

Desde esta base podemos pasar a identificar las razones que sostienen las reticencias del cooperativismo respecto al Estado. Éstas pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

##### **1. La tendencia centralizadora del Estado**

Desde las posiciones cooperativas ha sido percibido con inquietud la dinámica expansiva del Estado por su deriva centralizadora y su efecto en la autonomía, la libertad y la iniciativa personal de los ciudadanos. La lectura, tal y como la expuso gráficamente De Brouckère, es que el desarrollo del Estado conlleva una formidable concentración funcional y territorial de poder:

“Todos los servicios, cualquiera que sea su diversidad, obedecen en el futuro a un impulso común. Concentración en fin dentro de cada servicio por la dependencia cada vez más estrecha donde todo escalón se encuentra frente al escalón superior, de forma que la iniciativa finalmente no pertenece más que a un pequeño número de jefes, estrictamente jerarquizados, mientras que sus subordinados son, a fin de cuentas, nada más que agentes casi mecánicos de ejecución” (Lambert, 1961: 152).

En la perspectiva cooperativa el desarrollo del Estado convive con el temor de que se constituya un “centro único para actividades extensas” (Lambert, 1961: 253), de la que se derive una sociedad burocrática, centralizada y uniforme. Las tentativas dirigidas a librarse del poder del capital por la vía del desarrollo del Estado, se dirá, corren el riesgo de convertir a la población en “infinitamente más dependientes del poder del Estado” (Davidovic, 1976: 96) y que, en la práctica, sea el aparato burocrático quien domine y regule la vida de las personas. Existen, por lo tanto, razones importantes para recelar de la extensión de la propiedad estatal.

Cuanto más se extiende éste, más dependiente se vuelve el ciudadano, y menos capacidades mantienen las personas para auto determinar su vida:

“(La propiedad estatal) reduce al pueblo a una masa desposeída, dependiente de los favores que emanan de un gran aparato impersonal llamado gobierno. Sostenerlo, adularlo, agitar su bandera, exhibir un patriotismo espectacular, son los medios de obtener sus dádivas. Pero si alguien se opone a las fuerzas que dominan ese aparato, se hallará en conflicto con un poder que nadie puede desafiar dejando a salvo la propia seguridad (...) La acelerada tendencia que otorga cada vez más poder y más funciones al Estado conduce a la creación de una estructura gigantesca dentro de la cual debe vivir el ciudadano y de la cual su vida depende totalmente” (Warbasse, 1956: 162).

Y, en este caso, “no valdría la pena desear una transformación del mundo, si esta hubiera de consistir en que el poder efectivo lo tuviera una minoría de dirigentes a cuyo servicio estarían la mayoría de los ciudadanos” (Lambert, 1961: 253).

En contraposición al Estado centralizador, el movimiento cooperativo ofrece una filosofía fundamentada en la libertad, y su aspiración responde a la construcción de una sociedad regulada por acuerdos voluntarios que permita liberar a la sociedad de la expansión del Estado: “evitar el advenimiento de un Estado coercitivo y todopoderoso es tarea que corresponde al sistema cooperativo” (Warbasse, 1956: 153). En este sentido, desde las filas cooperativistas se afirma el valor social del hecho de que los ciudadanos tengan un control más estrecho de los asuntos públicos. Propugna una organización democrática y eficiente del pueblo que permita gestionar por sus propios medios, y sin delegar en los aparatos del Estado, sus propios asuntos.

El movimiento cooperativo contrarresta las tendencias centralizadoras de los Estados (y de las grandes corporaciones del capital) afirmando sus principios y valores de adhesión voluntaria, democracia, responsabilidad individual y colectiva, fomentando la descentralización y la federalización de sus proyectos de manera que mantengan la soberanía de la base, y desarrollando un proyecto de empresa que frente a las empresas estatales de la economía centralizada, se fundamenta en los principios de autonomía y autogestión (Aranzadi, 1975).

## **2. La tendencia a eliminar los valores sociales de la cooperación**

Los grandes precursores y los teóricos del cooperativismo siempre han defendido el hecho de que aquello que las personas se esfuerzan por realizar por medio de la ayuda mutua y el esfuerzo propio difiere esencialmente en su carácter y sus resultados de lo que realizan actuando cada cual, para sí, o cuando una mayoría o una minoría obligan al resto a obedecer (Watkins, 1959: 50). Así, junto con la ayuda mutua y el esfuerzo propio, la autorresponsabilidad y la corresponsabilidad han formado parte del núcleo moral del cooperativismo frente al imaginario que ubica al Estado como el agente, que, en procesos de arriba hacia abajo, realiza las transformaciones sociales (Rezsohazy, 1980: 24). El cooperativismo, al contrario que la acción estatal, fundamenta su acción en la extensión desde la base de los valores que sustentan unos modos de relación cooperativos, y es en sus principios y caracteres propios de donde extrae las condiciones mismas de su eficacia (OIT, 1972: 142).

Estas enseñanzas se extraen de las experiencias de Rochdale y, sobre todo, de las cooperativas de crédito de Schulze-Delitzsch y Raiffeisen, que empezaron a despuntar una vez que la acción filantrópica dio paso a la acción sustentada en el esfuerzo propio o el *self help* de los asociados. Similares conclusiones se derivan de la experiencia de los estados en vías de desarrollo en la promoción cooperativa. En estos países, la promoción cooperativa por el Estado demostró ser efectiva solamente cuando pivotó en el principio de autorresponsabilidad de las personas asociadas y siempre y cuando “animara sus iniciativas, despertara sus energías, condujera a la movilización de sus esfuerzos, de su trabajo y de sus recursos”. Los resultados eran insatisfactorios cuando desde el cuerpo de funcionarios del Estado se pretendía suplantar las débiles capacidades iniciales de los sectores populares<sup>129</sup>. Cuando esto ocurría:

“Los miembros cooperativos se vuelven pasivos, espectadores sin interés. Dan por supuesta la ayuda del Estado y se sienten inclinados a considerar a las cooperativas como asunto del Estado y no propio, no organizaciones propias. Se acostumbran al no compromiso, a la pasividad bajo el ala poderosa del Estado. Llegan a aceptar la dominación de las cooperativas por los oficiales del Estado como sistema permanente” (Davidovic, 1976: 124).

Estas son las razones por la que sectores del movimiento cooperativo han recelado de la ayuda financiera del Estado. Además, de ser considerada una amenaza para su independencia, cuando la ayuda es excesiva, se percibe como un peligro para el espíritu de iniciativa y el sentimiento de responsabilidad que constituyen las condiciones de la acción cooperativa (OIT, 1972: 140).

Pero la crítica cooperativa no se limitará a la acción perjudicial del Estado en la promoción cooperativa cuando intenta suplantar valores cooperativos propios como el esfuerzo propio o la ayuda mutua. El efecto disgregador de una extensión de la acción del Estado abarca al conjunto de la organización social, en cuanto que inhibe el sentido de responsabilidad personal entre los ciudadanos:

“La absorción de las funciones sociales por el Estado favoreció el desarrollo de un individualismo estrecho e irresponsable. A medida que crecían las obligaciones del Estado, los ciudadanos se sentían más eximidos de sus obligaciones recíprocas. El Estado enseñó al individuo que éste sólo tenía responsabilidad frente al propio Estado, el cual sería protector de los individuos. La vecindad y la fraternidad cedieron su sitio a la ciudadanía y al patriotismo (...) En consecuencia, surge la teoría de que el hombre puede y debe buscar su felicidad sin consideración a las necesidades de los demás. La justicia y el cuidado de las necesidades de los demás hombres pueden ser dejados al Estado” (Warbasse, 1956: 146).

---

<sup>129</sup> Davidovic sustenta su afirmación en el estudio del caso de la promoción cooperativa impulsada por J.Nehru, desde su cargo de primer ministro, en la India tras su independencia. El propio Nehru, firme defensor de la independencia cooperativa, reconocía que “en donde gentes no pertenecientes al Gobierno han tomado las riendas y se han dedicado totalmente a ello, el movimiento ha florecido y crecido. En donde ha habido una especie de vigilancia materna por parte del Gobierno, no ha crecido”. Desde su experiencia diferenciaba la ayuda de la dirección del Estado, y afirmaba que “si va a ser un movimiento patrocinado por el Estado, con oficiales del Estado dirigiéndolo, puede que sea beneficioso si los oficiales son competentes, pero hace un mal infinito en el sentido de que da pocas oportunidades al pueblo de aprender a hacer cosas por sí mismos, a desarrollar un espíritu de confianza en sí, de autonomía e incluso a cometer errores si necesitan cometerlos” (Davidovic, 1976: 127).

### 3. Las deficiencias económicas del estatismo

El tercer principal razonamiento que explica la reticencia cooperativa respecto al Estado es el que hace referencia a los problemas de eficiencia económica que se relacionan con la gestión estatal de las empresas. Esta cuestión fue analizada especialmente por Lavergne (1962) tomando como ejemplo la caída del rendimiento del trabajo y la acumulación de déficits producidas en las empresas nacionalizadas en Francia tras la Segunda Guerra Mundial.

¿Cuáles son las principales razones que explican la caída del rendimiento de las empresas nacionalizadas? Son dos las grandes cuestiones que aparecen en el relato. Por un lado, por el hecho de que, de lo alto a lo bajo de la jerarquía, en cuanto se realiza la nacionalización, el esfuerzo del personal disminuye y, en consonancia, se evapora la motivación por la mejora continua:

“¿Por qué la administración del Estado no podría tener un rendimiento tan favorable como el de la empresa cooperativa o el de la empresa privada? Es indudable que tanto en una como en las otras hay la misma organización general del trabajo, la misma estructura técnica de la empresa. Pero lo cierto es que tan pronto como se le nacionaliza, parece como si el alma que animaba ese gran cuerpo se volatilizase; las influencias políticas corrompen todo el mecanismo; el esqueleto continúa, pero el Estado ve huir, sin poder retenerla, esa voluntad de obrar, siempre dirigida hacia lo más favorable, esa pasión de obtener un rendimiento técnico y material siempre superior, que es lo único que procura utilidades a la empresa y que, desde el punto de vista nacional, es lo único que constituye el progreso, la elevación del nivel económico” (Lavergne, 1962: 126).

Por otro lado, por la propia configuración de la empresa estatal que, al no operar bajo la forma de una sociedad por acciones, sino que más bien funciona como un simple servicio de ejecución a cargo del gasto público, diluye las responsabilidades y favorece una cultura del despilfarro. En estas organizaciones estatales “el organismo burocrático se encuentra con que forzosamente tiene muy poca autoridad sobre su personal para poder exigirle un esfuerzo satisfactorio y, por otra parte, no tiene ninguna preocupación por su propio equilibrio financiero” (ibidem). Topamos, así, una de las debilidades y peligros del estatismo: la gestión de las empresas y servicios públicos por una burocracia desprovista de agilidad y de eficacia, distante de las realidades, un funcionarismo que teme mucho el riesgo y las responsabilidades y retrocede ante las iniciativas por falta del móvil del interés personal, y el peligro de la infiltración política (Lasserre, 1972: 55).

Una gestión burocrática de este tipo corre el riesgo de primar los intereses del propio desarrollo del Estado descuidando el interés general de la población:

“Es claro que el poder público, asaltado y aun devorado por necesidades financieras ilimitadas (...) si por hipótesis tuviese a su cargo toda la gestión económica, en ninguna parte estaría dispuesto a vender a precio de costo los productos agrícolas o industriales que el público necesita. Aún más que el capitalismo, del que sería la continuación, el Estado restringiría la producción a fin de obtener del público, si no siempre la utilidad máxima, al menos una ganancia substancial para alimentar sus innumerables servicios y, sin duda, para multiplicar sin límite el número de los mismos en forma desastrosa para la nación” (Lavergne, 1962: 233).

#### **2.4.4.4. La solución cooperativa**

Como ya hemos podido comprobar, la doctrina cooperativa ha evolucionado hasta la consideración de la extensión de la intervención estatal a través, incluso, de la política de nacionalizaciones. Las gigantes concentraciones y los monopolios alcanzados por las grandes corporaciones capitalistas, y la asunción de la imposibilidad por la vía de la acumulación de capitales propios de la cooperativización de la gran industria, se encuentran en la base de esta evolución. Pero dicha evolución no contradirá la oposición cooperativa al estatismo; la teoría cooperativa planteará formulaciones que permitan conjugar las nacionalizaciones con el máximo de autonomía, autogobierno y descentralización posibles, es decir, con “la desestabilización de las empresas públicas” (Aranzadi, 1976: 118), o siguiendo la máxima de Gide, de “cooperativizar el Estado” (Kaplan y Drimer, 1981: 486), y plantear una formulación propia que permita escapar del dilema estatismo-capitalismo (Lasserre, 1972: 57).

La alternativa cooperativa sostendrá que para que una industria o un servicio rinda satisfactoriamente la administración debe responder al control de los interesados directos en la buena gestión de la empresa, a la vez que se dota de libertad de acción y autonomía efectiva de gestión, de manera que se vea obligada a vivir por sus propios medios, con el solo apoyo de sus recursos y asuma bajo su responsabilidad los beneficios como las pérdidas de su ejercicio. Esta es la base que encontramos en la propuesta de las “administraciones cooperativas” o las “Cooperativas públicas descentralizadas” de Bernard Lavergne que sirven, a su vez, para plantear una solución, desde la concepción cooperativa, a las deficiencias del Estado.

Recordemos que la principal característica de las Cooperativas públicas descentralizadas es el hecho de estar formada, no por personas particulares, sino por personas jurídicas de derecho público como puedan ser el Estado, departamentos provinciales o ayuntamientos. Las Cooperativas públicas descentralizadas presentan estas otras características diferenciales (Lavergne, 1962: 125):

- Toda cooperativa pública es una sociedad comercial, lo más frecuente una sociedad por acciones, con personal y capital variable que, al menos en parte, debe su creación a una decisión del poder público.
- Operan en función de una separación completa entre las finanzas de la sociedad y el presupuesto del poder público. En términos generales, la cooperativa pública goza de una completa autonomía administrativa, comercial y financiera.
- La cooperativa pública no tiene más accionista que los usuarios o consumidores, directos o indirectos, de los productos que fabrica o de los servicios que presta.
- La cooperativa pública, al igual que la cooperativa de consumo, no limita el número de sus miembros. Los establecimientos u organismos públicos podrán aumentar indefinidamente las filas de la sociedad, mientras no se alcance el fin para el que fue creada, con la única condición de cumplir los requisitos exigidos a todos sus miembros.

- La cooperativa pública aplica el principio de la venta con el menor beneficio posible y su restitución en proporción a las compras. Como toda cooperativa, tiene la facultad de destinar a sus fondos de reserva una parte de sus beneficios anuales.
- La cooperativa pública no distribuye los beneficios en función de la aportación al capital en acciones, sino que retribuye al capital mediante el pago de un interés fijo.

Entre las características de las Administraciones cooperativas o Cooperativas públicas descentralizadas merece una especial consideración el modelo de gobernanza que propone Lavergne: la composición tripartita de los consejos de administración, una fórmula impecable en opinión de Lambert (1961: 248). Según esta propuesta los consejos de administración estarían formados en una tercera parte por los representantes designados por el Estado y por las colectividades públicas, otra tercera parte sería nombrada por los usuarios de los productos de la administración (la mitad designada por grupos populares como cooperativas de consumo, cajas de seguridad social, y la otra mitad por miembros de las cámaras de comercio o agrícolas), y el último tercio correspondería a los delegados libremente escogidos por el personal (siendo aconsejable que los agentes del cuadro superior, los del cuadro medio y los del cuadro inferior eligieran a un representante cada uno) (Lavergne, 1971: 114).

Esta modalidad cooperativa, además de presuponer una identidad de fines entre el Estado y el movimiento cooperativo, busca integrar en forma más eficaz y democrática a los usuarios y trabajadores de los servicios prestados por el Estado, y constituye una fórmula de transición entre la acción estatal y la acción cooperativa (Londoño, 1976: 43). Lavergne concebía esta fórmula como idónea para dirigir toda clase de empresa, incluidas las industriales y comerciales, por muy vastas y complejas que fueran. Defendía que los beneficios se socializaban más y mejor que con la fórmula estatal y, además, se resolvía el dilema de asociar la concentración y el monopolio de la producción y la vocación de servicio público de las empresas, gracias, sobre todo, al mecanismo de restitución de los beneficios a prorrata de las compras (Lavergne, 1971: 152).

Lasserre (1972: 62-63), mencionando a las cooperativas estatales o públicas, sintetiza las ventajas de introducir a los usuarios en la administración de esta modalidad de cooperativas: por un lado, existen garantías de una gestión interesada y responsable. El interés, preciso y homogéneo de los usuarios está en la base de la gestión, y puede ejercer su presión en el conjunto de la empresa en pos de una gestión eficaz y la reducción de los costes de producción. Por otro, el hecho de que la empresa esté administrada en interés de los usuarios, permite conjugar el interés particular de la empresa con el interés general y, por lo tanto, garantizar su vocación de servicio público, lo cual posibilita por parte del Estado dotarla de libertad de acción y liberarlas de un exceso paralizante de los controles. Por último, se abre la posibilidad de implementar una estructuración federalista que evitaría el gigantismo, el monolitismo y la pesadez administrativa.

Formulaciones como las Cooperativas públicas descentralizadas abren, para la doctrina cooperativa, nuevas posibilidades de plantear la interacción entre el cooperativismo y el Estado. En un contexto en el que el Estado asume la función planificadora de la economía, el cooperativismo reclama un lugar en esta tarea. Lambert, por ejemplo, reflexiona sobre la complementariedad de roles y funciones que en esta tarea comparten el Estado y el movimiento cooperativo. Corresponde al Estado, por su posesión de las principales políticas y determinantes instrumentos de la planificación, la función de regular la economía mediante

la fijación de los macroobjetivos de la economía nacional. Las funciones que asume en este sentido son la de proteger los recursos naturales, tender a la justicia entre las distintas categorías sociales, mantener el pleno empleo, promover el progreso de la productividad y el aumento de la renta nacional, desarrollar armoniosamente las distintas regiones y velar por la estabilidad monetaria. Pero todas estas funciones pueden desarrollarse sin que el Estado tenga que dirigir por sí mismo ninguna empresa. Así, respecto a la fórmula de “cooperativizar el Estado” dice que:

“Yo al menos no entiendo que se trate de privar al Estado de sus funciones propias, que deben seguir siendo suyas cualquiera que sea la evolución económica y social del futuro. Creo que consiste en descargar al Estado de todas las tareas de gestión de empresas, que deben ser confiadas, bien a la cooperación voluntaria pura o bien a empresas públicas que apliquen también lo esencial de los principios cooperativos” (Lambert, 1961: 265).

En este modelo el cooperativismo puede jugar un importante rol tanto en la elaboración de la planificación económica, por su conocimiento de las aspiraciones y deseos de los consumidores, y su experiencia en la gestión de empresas complejas, como en la fase de ejecución del plan, al compartir la vocación de servicio del Estado y estar dispuestas a secundar con sus propias decisiones una política general que han contribuido a formar.

#### **2.4.4.5. Cierre del apartado**

Las relaciones entre el Estado y el cooperativismo han evolucionado hacia un espacio de colaboración y mutuo reconocimiento. La puesta en valor de la función social que las cooperativas tienen en sus respectivos territorios, por un lado, y la constatación de que por la mera acumulación de capitales resultaba imposible abordar la cooperativización de la gran industria condujeron, en gran medida, a esta situación. El proceso, como hemos podido comprobar, no se hizo sin discusiones ni sin conflictos. Los debates ayudaron a perfilar las bases ideológicas que caracterizan al cooperativismo y que lo diferencian de las propuestas de transformación que fundamentan su acción en la intervención del Estado.

Lo significativo es que, en este proceso de acercamiento, desde la doctrina cooperativa no se abandonan las reticencias que la institución del Estado ha generado en el seno del movimiento. El temor a que la extensión de la intervención del Estado degenera en una sociedad burocrática y uniforme que ahogue la libertad de acción y la iniciativa personal, la resistencia a que el desarrollo del Estado se lleve por delante valores como el esfuerzo propio, la ayuda mutua o la responsabilidad propia, y la afirmación que desde los principios y valores cooperativos es posible desarrollar empresas que solventen las deficiencias de los organismos estatales y conjuguen la justicia con la eficiencia, son elementos que refuerzan la visión cooperativa del Estado y alimentan la vocación de no dejar estatizar la cooperación y la aspiración por cooperativizar el Estado.

Desde estas posiciones el pensamiento cooperativo ha avanzado en la formulación de nuevos modelos de interacción entre el cooperativismo y el Estado. El análisis nos abre la puerta a imaginar la posibilidad de un nuevo modelo de organización social sustentado en los valores

cooperativos de la democracia, la solidaridad, el esfuerzo propio, la propia responsabilidad y la corresponsabilidad. En el periodo de gestación del cooperativismo de Mondragón la cuestión de la relación Estado y cooperativismo parecía encontrarse en fase de aclaración, si bien era un tema todavía en discusión en el seno del movimiento cooperativo.

## **2.4.5. El desarrollo de los Principios Cooperativos**

Nos parece importante terminar el marco teórico de nuestra investigación haciendo una reseña al desarrollo que los Principios Cooperativos han conocido en el transcurso de los congresos cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional. En su función de custodio de tales principios, es en esta organización donde los debates cooperativos se han condensado dando pie a la formulación, revisión y desarrollo de los principios originarios de Rochdale. Recordemos que los Principios Cooperativos son la guía que configuran la forma social cooperativa y, como tal, las normas que fundamentan las bases teóricas y prácticas que dotan con un perfil definido al modelo cooperativo. Por lo tanto, en el marco de nuestra investigación, resulta pertinente averiguar el estado en el que se encontraba el desarrollo de los Principios Cooperativos en el periodo de gestación del cooperativismo de Mondragón. Nos interesa indagar hasta qué punto, la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón toma como referencia el esquema esbozado según la definición de los Principios Cooperativos debatidos y formulados en el marco de la ACI.

A pesar de su formación en 1895, la ACI no encaró el tema de los Principios Cooperativos hasta su X Congreso de 1921 celebrado en Basilea. Es entonces cuando se llevará a cabo un reconocimiento de los principios de Rochdale y se universalizará el uso de estos principios al pedir a las cooperativas afiliadas a la Alianza que adecuaran sus comportamientos a los mismos (Martínez Charterina, 2016 y 2017). A partir de ese momento la definición de los Principios Cooperativos será revisado por la ACI en tres momentos principales: El Congreso de París de 1937, el Congreso de Viena de 1966 y el Congreso de Manchester de 1995 que culmina con la *Declaración de la Identidad Cooperativa* hoy vigente.

### **2.4.5.1. El Congreso de París de 1937**

El punto de partida del proceso de revisión de los principios que culminará en el Congreso de París de 1937 hay que situarlo en el Congreso de 1930 celebrado en Viena. Es entonces cuando se aprueba una resolución que solicita al Comité Central la constitución de un comité especial que investigase las condiciones de aplicación de los Principios de Rochdale en los diversos países, y si se considera necesario el proceder a definirlos (Miranda, 2014). La formulación de la resolución venía determinada por la percepción de que en el cambio de contexto la apelación excesiva y rígida a la referencia de Rochdale restringía el estudio de los nuevos problemas surgidos del importante desarrollo que el comercio y la industria habían conocido en la década de 1930. A su vez, la pertenencia en la ACI de la sección soviética constataba los diferentes criterios de apreciación respecto a la práctica de los principios de

Rochdale<sup>130</sup>. En estas circunstancias la proposición tenía por objetivo, por un lado, clarificar el modo en el que eran interpretados por parte de los diferentes movimientos nacionales afiliados en la ACI los Estatutos formulados por los pioneros de Rochdale; y, por otro, obtener lo que hasta entonces no se había logrado, una lista exacta y completa de los Principios emanados de Rochdale. En última instancia, lo que se planteaba era la necesidad de una interpretación compartida de los principios con el fin de obtener una clara definición de la doctrina cooperativa y de los métodos que debían recomendarse para el desarrollo del movimiento cooperativo en el conjunto de los países (Mateo, 2003:21).

Las conclusiones de la comisión que presentaba una lista de siete principios no fueron aprobadas en el Congreso de 1934 celebrado en Londres. Se constataba así las grandes diferencias de interpretación que existía en torno a los principios. Se decidió, no obstante devolver el trabajo a la comisión para que continuara con su estudio. Se objetó que el cuestionario base del trabajo fue dirigida casi en exclusiva a las cooperativas de consumo, entonces imperantes en la línea de la ACI, por lo que se ampliará su horizonte incluyendo las referencias del resto de modalidades cooperativas (Flores, 1988; Lambert, 1975; Mateo, 1988).

El nuevo trabajo de la comisión fue presentado, y finalmente aprobado, en el Congreso de 1937 celebrado en París. En el mismo se constataba que los siete principios enumerados en el primer informe no eran específicos de Rochdale o de las cooperativas de consumo, sino que eran aplicadas en todas las modalidades de cooperativas auténticas. El trabajo del comité, no obstante, presentaba los principios agrupados en dos secciones. Un primer grupo de cuatro principios eran considerados esenciales para que una cooperativa fuera considerada como tal y, por lo tanto, aceptada como afiliada a la ACI (Sanz, 1988). Este grupo de principios fundamentales aparecía formado por 1) la libre adhesión, 2) el control democrático, 3) la distribución de los excedentes a prorrata de las transacciones realizadas, y 4) el interés limitado al capital. En definitiva:

“Se entiende que los cuatro necesarios recogen los caracteres esenciales diferenciadores de la cooperativa, la adhesión libre y voluntaria, la democracia en la gestión, cada persona un voto, la subordinación del capital, al que se retribuye con una retribución limitada y fija, y el reparto del beneficio en función de las aportaciones a su consecución y no de las aportaciones de capital” (Martínez Charterina, 2016: 49).

La categoría de los principios subsidiarios o recomendables, que aun formando parte del sistema de Rochdale no eran necesarios para ser admitidos en la ACI, lo constituían: 5) la neutralidad política y religiosa, 6) la venta al contado, y 7) la promoción de la educación. La falta de consenso, la variabilidad y la flexibilidad en su aplicación, o el carácter no generalizable que se concluían del análisis de las respuestas al cuestionario enviado a las organizaciones, determinaron la consideración del comité (Kaplan y Drimer, 1981: 545-579). El Comité Central de la ACI, no obstante, consideraba los principios secundarios más “como métodos esenciales de acción y organización que como reglas cuyo no cumplimiento destruiría el carácter cooperativo de una sociedad” (Miranda, 2014).

---

<sup>130</sup> Tras la revolución de 1917 las cooperativas soviéticas habían cambiado la consideración de muchos principios, como el de la igualdad de las partes, considerado un principio capitalista, o como el de la distribución del superávit en función de las compras, que había sido sustituido en favor de la utilización colectiva del superávit con fines comunes. Se cuestionaba también la existencia de la neutralidad política en los Estatutos primitivos de Rochdale (Mateo, 1985).

Es de apreciar que en relación a los contenidos de los Estatutos de Rochdale (ver apartado 2.3.1.3) destacados principios como la adhesión voluntaria, la venta a precios de mercado, la devolución desinteresada del activo neto<sup>131</sup> y, la pureza y calidad de los productos no aparecen mencionados en la enumeración de los principios. Aunque se admitía que su uso formaba parte del sistema cooperativo no eran considerados como factores que determinaban el carácter auténtico de las asociaciones cooperativas o no adquirirían la categoría de principios, bien por su carácter coyuntural o bien porque no eran generalizables al conjunto de las modalidades cooperativas y, por lo tanto, no eran determinantes para consolidar la base de la unidad del sistema cooperativo (Kaplan y Drimer, 1981; Martínez Charterina, 2015; Mateo, 1985 y 2003). Otro tanto, ocurría con la “aspiración de cooperativizar la organización económica y social del mundo”, si bien, el comité en su trabajo afirmó su aspiración de alcanzar un sistema económico cooperativo señalando que las bases de Rochdale constituían un elemento esencial para reemplazar el sistema capitalista (Lambert, 1975: 14).

Siguiendo el análisis de Eguía, Mateo (2003) destaca que en el Congreso de 1937, respecto a la definición de los Principios Cooperativos, se logró llegar a un acuerdo común; se reconoció el foro de la Alianza Cooperativa Internacional, desplazando el centro de gravedad de la doctrina cooperativa del lejano hecho de Rochdale a un organismo vivo y actuante, capaz de vigilar y adecuar el corpus doctrinal; la redacción en frases cortas y pedagógicas tuvo la virtualidad de extender la formulación por el conjunto del movimiento cooperativo; y acabó con el mito de intocables de los Principios de Rochdale, diferenciando lo esencial de lo circunstancial, y dejando paso a su reactualización cuando fuera necesario. Por el contrario, la propia brevedad de los enunciados tuvo como contrapartida la apertura de interpretaciones ambivalentes que provocarán su futura revisión.

#### **2.4.5.2. El Congreso de Viena de 1966**

Los Principios Cooperativos conocerán un nuevo proceso de revisión en el marco del Congreso de Viena celebrado en 1966. Los cambios políticos y económicos acaecidos en el lapso de tiempo desde el Congreso de París justificarán el nuevo proceso. El propio informe de la Comisión encargada de redactar la formulación de los principios testimonia los elementos del contexto relevantes en relación a la vigencia de los principios<sup>132</sup>. Por un lado, en el escenario posterior a la Segunda Guerra Mundial, emerge un nuevo contexto político y económico en la organización de las naciones (ACI, 1970: 20). Aclara Mateo (1985 y 2003) que un hecho relevante en el desarrollo del movimiento cooperativo lo constituyó la extensión del dominio soviético sobre un mosaico de países europeos que se debatieron en una larga lucha interna para el mantenimiento de las cooperativas, especialmente las agrícolas, frente al intento de extensión del sistema de koljuz. Si bien la delegación rusa mantuvo su afiliación a la ACI por ser su participación anterior a la revolución de 1917, las tensiones derivaron con la expulsión de la ACI de países de la órbita soviética por impedir el libre desenvolvimiento

---

<sup>131</sup> Aclara Lambert (1975: 10) que el comité de trabajo utilizó la obra *Historia de los Pioneros de Rochdale* de Holyoake como fuente de identificación de las reglas de la experiencia de Rochdale, desestimando las enmiendas y la renovada versión de los Estatutos de 1854, donde sí se hace mención a la regla de devolución desinteresada del activo neto.

<sup>132</sup> Contamos con dos versiones en castellano del informe de la ACI sobre la revisión de los Principios Cooperativos realizado en el Congreso de Viena. El primero, Principios del Cooperativismo. Texto íntegro del Informe de la Alianza Cooperativa Internacional, editado por Caja Laboral Popular en 1970, y el segundo, Los Principios Cooperativos. Nuevas formulaciones de la Alianza Cooperativa Internacional publicado por el Centro Nacional de Educación Cooperativa en 1972.

del cooperativismo según los principios definidos por los Congresos de la ACI. Ante esta inevitable situación la Alianza tenía que moverse con sumo cuidado para evitar la ruptura y la separación en bloques antagónicos y al tiempo para abrir un portillo doctrinal que permitiera la incorporación de los expulsados (Cracogna, 2019; Mateo, 1985; Münker, 1990).

Por otro lado, el movimiento cooperativo vivía un proceso de importante extensión geográfica mundial con la aparición de nuevos países descolonizados que asumían la promoción del cooperativismo –sobre todo agrarias– como medio de fomentar el desarrollo de sus respectivos países. En consecuencia, a la vez que la preponderancia de las cooperativas de consumo se debilitaba en el seno de la ACI, la diversidad de cooperativas y la variedad de métodos según las casuísticas de las realidades de cada territorio se incrementaban. La ACI manifestaba la necesidad de encontrar “elementos comunes que les permitan agruparse y pertenecer a una familia cooperativa” (ACI, 1970: 22).

Por último, la Comisión se hacía eco de las dificultades que estaban experimentando las cooperativas para mantener sus métodos tradicionales ante las grandes transformaciones que estaba viviendo el mundo de la economía en general y el de la empresa en particular en el mundo occidental. Las revoluciones en el sistema comercial de distribución, junto con la revolución tecnológica y de gestión empujaban hacia la extensión de una forma de organización compleja que cuestionaban la “organización familiar del pasado” de la empresa cooperativa. Se preveía el incremento de las necesidades de capitales y de personal cualificado en las cooperativas. Y se constataba que algunos movimientos cooperativos habían emprendido reformas estructurales que afectaban a consolidaciones, concentraciones e integraciones de gran envergadura. Se entendía que una interpretación demasiado literal de los Principios Cooperativos podía resultar inconveniente para los retos que planteaba el nuevo contexto.

Atendiendo a todas estas circunstancias el informe de la ACI recogía que:

“Al aceptar estas medidas de reconstrucción, numerosos cooperativistas eminentes sienten la necesidad cada vez más apremiante de ser orientados en las cuestiones de principios, es decir, la necesidad de distinguir entre lo que es esencial –que debe mantenerse a toda costa– y lo que puede ser modificado, abandonado o añadido según las circunstancias. Sienten también la necesidad de reafirmar la base común intelectual y moral en la que puede fundamentarse la unión de los cooperativistas de todas las naciones, de todas las escuelas y de todos los sectores del Movimiento. Por eso, en sus trabajos, la Comisión ha tenido en cuenta los cambios de estructura actual y los previstos para el porvenir” (ACI, 1970: 21).

El punto de partida de la nueva revisión de los Principios Cooperativos se ubica en el Congreso Cooperativo de la ACI celebrado en Bournemouth en 1963. Es entonces, cuando el Congreso acepta una resolución solicitando al Comité Central la constitución de una comisión oficial que analice la vigencia de los principios formulados en 1937 y proceda a su reformulación<sup>133</sup>. El Comité Central constituyó la Comisión de especialistas con el mandato específico de: 1) Determinar en qué medida los Principios de Rochdale –tal y como fueron

---

<sup>133</sup> La propuesta de modificación de estatutos partió del representante de Centrosoyuz, la cooperativa rusa, partiendo del hecho de que una variedad de principios no eran cumplidos en la práctica: muchas cooperativas vendían por debajo del precio de mercado, la venta a terceros propiciaba un dividendo injusto a los socios, la venta al contado se había abandonado por las prácticas modernas del comercio, y no existía la neutralidad política y religiosa en términos generales (Lambert, 1975; Mateo, 2003).

definidos en el Congreso de París de 1937– se observan en nuestros días y las razones, en su caso, en que no puede hacerse. 2) Examinar a la luz de los resultados del estudio en qué medida los Principios de Rochdale responden a las necesidades del Movimiento Cooperativo, y en qué medida los Principios deben ser reformulados para contribuir más ampliamente al cumplimiento de los fines y las tareas del movimiento cooperativo en sus diferentes ramas (Mateo, 1985).

Por su parte, la Comisión de especialistas en su informe, y en relación a las conclusiones del Congreso de 1937, fijan el foco en las nuevas realidades que enfrentaba el movimiento cooperativo. Estas, según la Comisión, eran: mantener la autonomía del Movimiento Cooperativo frente a los partidos políticos y a los gobiernos; poner remedio a las tendencias que menospreciaban los principios con el objeto de facilitar las ventajas comerciales; delimitar con claridad las diferencias esenciales entre las cooperativas auténticas y las falsas cooperativas; y subrayar la necesidad de poner al día el sistema democrático del Movimiento y su programa de educación (ACI, 1970; Lambert, 1975; Mateo, 2003).

Sobre esta base la Comisión de trabajo elaboró su informe que será aprobado en el Congreso de Viena de 1966. En la nueva formulación los principios de neutralidad política y religiosa<sup>134</sup>, y de ventas al contado, considerados subsidiarios en el Congreso de 1937, dejan de ser considerados como principios. Al mismo tiempo, el principio de integración o el de cooperación entre cooperativas es adherido a la lista de principios en la nueva proposición. De este modo, son seis los principios que forman la nueva lista (Martínez Charterina, 2016). La Comisión, al contrario del estilo escueto y sintético de la redacción de 1937, entendiendo que un enunciado demasiado breve o simple podía inducir a error, optó en esta ocasión por declarar plena y explícitamente su pensamiento en cada uno de los principios (ACI, 1970: 23; Sanz, 1988). El informe, por lo tanto, además de la enunciación del principio, hace una exposición detallada de los contenidos del mismo. Estos son los Principios Cooperativos aprobados en el Congreso de Viena de 1966:

### **1. La libre adhesión:**

“La afiliación a una cooperativa deberá ser voluntaria, al alcance de todas las personas que puedan utilizar sus servicios y que están de acuerdo para asumir las responsabilidades inherentes a la calidad de miembro; en la cooperativa no deben existir restricciones que no son naturales, ni ninguna discriminación social, política, religiosa o racial” (ACI, 1970: 33).

En la nueva formulación el informe, en última instancia, aclara los aspectos que tratan de establecer las relaciones recíprocas entre el socio y la cooperativa, y lo hace englobando varios principios que en formulaciones anteriores aparecían diferenciados: la adhesión voluntaria, la libre adhesión o el principio de puerta abierta, el principio de neutralidad y la norma de la doble cualidad de miembro y usuario (Aranzadi, 1976: 79). Lo hace considerando que los conceptos de ‘libre’ y ‘voluntario’ no bastan por sí mismos para “resaltar plenamente los rasgos característicos de las relaciones existentes entre una institución cooperativa y los miembros individuales que la constituyen” (ACI, 1970: 25).

---

<sup>134</sup> El contexto internacional de la época, con la división del mundo en dos grandes bloques, contribuyen a explicar esa situación en la que el movimiento cooperativo internacional pugnaba por conservar la unidad (Cracogna, 2019).

Así, el informe aprobado declara que la afiliación a una cooperativa debe hacerse sobre la base de la voluntariedad del individuo que desea asociarse y muestra su disposición para asumir la parte de responsabilidad que le corresponda en la gestión de la cooperativa. Ello supone que:

“No deberá forzársele a la afiliación ni directamente en virtud de una obligación jurídica o administrativa ni indirectamente por medio de presiones de carácter social o acaso político. Su decisión de solicitar la inscripción deberá ser el resultado de la apreciación personal del valor de la cooperativa y de las ventajas económicas para sí mismo y para los que tiene a su cargo. Deberá ser libre, igualmente, para retirarse de una cooperativa cuando él se dé cuenta de que no tiene en absoluto necesidad de sus servicios o que la cooperativa no está a la altura de satisfacer sus necesidades” (ibidem).

A su vez, la cooperativa en línea con el principio de puertas abiertas manifiesta su vocación de admitir en la sociedad a toda persona dispuesta a asumir las responsabilidades de la asociación y cumplir con las condiciones estatutarias. Responde de este modo a la propia naturaleza del movimiento cooperativo “que es a la vez un movimiento social con ganas de acrecentar el número de sus adictos y un organismo económico capaz de desarrollarse y de abarcar campos de actividades más amplias” (ibidem). En este sentido, la cooperativa debe tener cuidado en evitar la instauración de una serie de medidas restrictivas que imposibiliten el acceso de nuevas personas socias. Estas son las restricciones económicas que se producen al exigir aportaciones de entrada que excluyan de facto la incorporación de los sectores no pudientes; o las restricciones “ideológicas” y que hacen referencia a la exclusión por motivos políticos, religiosos, raciales, culturales o de cualquier otro motivo que nada tengan que ver con el fin económico y social del cooperativismo.

El principio, no obstante, no se opone al deber de la cooperativa para rechazar ciertas demandas de adhesión o para retirar la calidad de miembro a algunos de sus componentes si existen razones motivadas para ello y si responden al interés de todos los demás miembros. Es falso interpretar, se afirma en el informe, que bajo el principio de libre adhesión las cooperativas estén obligadas a aceptar todas las solicitudes de afiliación:

“La expresión ‘libre adhesión’ jamás tuvo ese sentido. En ningún momento los Pioneros de Rochdale trataron de aplicar esa regla, precisamente porque su sociedad, como lo atestigua su famoso ‘Artículo primero’, ha sido concebida como algo más que una empresa de distribución al por menor; era una comunidad en estado embrionario, su evolución y su éxito dependían mucho de una armonía interior que podía fácilmente trocarse en discordia, como lo ha demostrado la experiencia, en caso de admitir personas indeseables, individuos sin sentido de la responsabilidad o elementos perturbadores. Nada puede ganarse y sí perderse mucho admitiendo a una persona que quebranta la cohesión de sus miembros” (ACI, 1970: 26).

La norma de la libre adhesión, por lo tanto, no es “absoluta”. A ello se le añaden los atenuantes que expone el informe para el caso de las modalidades cooperativas, que al contrario que las cooperativas de consumo, tienen por naturaleza una extensión limitada. El informe hace mención a las cooperativas obreras de producción “que no puede ni deberá aceptar a cualquier trabajador que solicite trabajo o su incorporación, ya que la capacidad de la

cooperativa para alistar a miembros con plena dedicación y de aumentar el número de operarios que tienen la posibilidad de inscribirse es de suyo limitada” (ACI, 1970: 27).

El principio de libre adhesión incorpora también la referencia a la norma de la doble cualidad miembro-usuario haciendo referencia a la problemática de venta a terceros. El informe se hace eco de la dificultad, dada la dinámica de los grandes almacenes de las cooperativas de consumo, de mantener con toda claridad la distinción entre miembros y no miembros. Se afirma, no obstante, en el criterio de que la cooperativa debe controlar escrupulosamente todos los ingresos provenientes de las transacciones con los no-miembros que utilizan sus servicios regulares. Estos ingresos deberán utilizarse en provecho de la colectividad y no sólo de los miembros de la cooperativa.

## **2. La administración democrática:**

“Las sociedades del cooperativismo son organizaciones democráticas. Sus asuntos deberán ser administrados por las personas elegidas o nombradas, según el procedimiento adoptado por los miembros, ante los cuales tales personas son responsables. Los miembros de las sociedades primarias deberán tener los mismos derechos de voto (un miembro: un voto) y de participación en las decisiones concernientes a su sociedad. En todas las demás sociedades, la administración deberá ejercerse sobre una base democrática, bajo una forma apropiada” (ACI, 1970: 39).

Los autores del informe señalan que entre toda la documentación sometida a la Comisión no existe ninguna objeción a la consideración de la democracia como elemento esencial del cooperativismo. Destaca por lo tanto el consenso respecto a los mecanismos democráticos por los que los administradores deben ser elegidos por los miembros; los administradores y los gerentes son a su vez responsables de su gestión ante los miembros; a cada persona socia, independientemente de su participación en el capital, le corresponde un voto; y todo miembro tiene la posibilidad de expresarse, de tener derecho a dar su opinión, cuando se trata de los asuntos del porvenir de su cooperativa, así como el derecho de emitir su juicio.

El informe, además, identifica los problemas que la aplicación de la democracia encuentra debido sobre todo a las grandes dimensiones que en el contexto de la época estaban adquiriendo multitud de organizaciones cooperativas de consumo y por la creciente influencia de los “tecnócratas”. En estas circunstancias muestra su preocupación por el hecho de que “el derecho de cada miembro a una voz y a un voto solamente, que se contiene en los estatutos de las cooperativas, no ofrece en sí mismo la garantía suficiente para una administración democrática efectiva” (ACI, 1970: 35). Menciona también las excepciones que la administración democrática vive en las organizaciones cooperativas de segundo o tercer grado, recomendando a los socios de las mismas experimentar hasta encontrar el sistema que garantice un modelo de gobierno democrático.

La referencia a la autonomía de las cooperativas frente el Estado y cualquier otro control externo aparece recogida en el desarrollo del principio de la administración democrática. Es el contexto de la intervención y colaboración de los Estados en la promoción del cooperativismo en los países en vías de desarrollo el que motiva la declaración. Se acepta

esta intervención que puede motivar la incorporación de representantes del gobierno en los consejos de administración de las cooperativas, siempre y cuando sea limitada en el tiempo y no condicione el poder de decisión autónomo de la cooperativa:

“En el espíritu de la Comisión no se abriga duda alguna de que una administración democrática de las organizaciones cooperativas implica necesariamente la autonomía, es decir, la independencia frente a todo control exterior, salvo naturalmente la obligación que tienen las cooperativas de someterse a las mismas leyes generales que todas las demás empresas comerciales y de aceptar la disciplina impuesta por el Estado o por las autoridades en materia de planificación.

En una cooperativa que ha logrado su pleno auge, la gestión debe estar en manos de los miembros y todas las decisiones deben tomarse por los mismos cooperativistas, sin intervención alguna del exterior. La autonomía es, pues, una consecuencia de la democracia” (ACI, 1970: 38).

### **3. El interés limitado al capital:**

“Si se paga un interés al capital social, su tarifa deberá ser estrictamente limitada” (ACI, 1970: 48).

El informe subraya que mediante la administración democrática y el principio que rige la atribución y el reparto de los excedentes de explotación el sistema económico de la Cooperación rompe con las prácticas de la tradicional empresa de fines lucrativos. Así, la Comisión incide en que:

“Los principios del Cooperativismo referentes al interés, reparto y empleo de los excedentes son el doble resultado de una firme resolución de establecer y promover un reparto del producto de la organización económica más equitativo que el que se observa habitualmente en el mercado de los negocios dominado por la atribución de las ganancias al capital” (ACI, 1970: 41).

El tratamiento del capital se relaciona con la política de autofinanciación de las cooperativas, la cual es una garantía suplementaria para la independencia y la libertad de la sociedad cooperativa en orden a resolver el problema de su desarrollo por la libre aplicación de los principios del cooperativismo. La participación económica de las personas socias, además, es garantía de su implicación ya que “el hecho de que está empeñado su dinero les incita a dar pruebas de gran prudencia y previsión en el papel que ellos representan dentro de la administración de su sociedad” (Ibidem).

Pero en la redacción de la Comisión adquiere un peso especial la necesidad de capitales que se prevé tendrán las cooperativas para enfrentar la competencia en las nuevas condiciones del mercado:

“Tal vez un día, impulsados por la competencia y por la necesidad urgente de ampliar sus estructuras o de renovar su equipo, los movimientos nacionales tampoco podrán financiar sus operaciones sin acudir a capitales exteriores. Podrían darse casos en que para atraer a quienes tienen economías invertibles, las organizaciones cooperativas no puedan fijar tan libremente sus tarifas de interés en virtud de sus propios principios,

a causa de las competencias de las cajas de ahorro y de los títulos negociables en la Bolsa” (Ibidem).

Todo lo cual supone un desafío desde el punto de vista de los Principios Cooperativos. La Comisión fija su criterio sobre el interés del capital suscrito por las personas socias<sup>135</sup>. Por un lado, ante la falta de unanimidad sobre la cuestión, el informe aclara que el principio, lejos de obligar a pagar un interés, lo que fija es que, en caso de decidir retribuir al capital social, la tasa debe ser limitada y fija. Por otro lado, entre las diferentes prácticas que refieren las cooperativas, la Comisión manifiesta su preocupación por los casos en que las cooperativas optan por incluir un importe suplementario al interés pagado a las partes sociales para motivar que los prestamistas coloquen su dinero en la cooperativa en lugar de empresas con fines lucrativos<sup>136</sup> (de la que no esperan sólo el pago de un dividendo, sino también un aumento del valor en el capital). La Comisión establece su criterio señalando que:

“La limitación del interés deberá aplicarse no sólo al mínimo de las partes sociales, que, conforme a la mayoría de las cooperativas, los miembros tienen la obligación de depositar si quieren gozar de plenos derechos, sino también a las otras partes sociales que estos suscriben además del mínimo obligatorio” (ACI, 1970: 43).

#### **4. La distribución de los excedentes de explotación:**

“Los excedentes o las economías eventuales resultantes de las operaciones de una sociedad pertenecen a los miembros de esa sociedad y deberán repartirse de forma que se evite que uno de entre ellos gane a expensas de los otros.

Según la decisión de los miembros, este reparto puede hacerse como sigue: a) Dedicando una suma al desarrollo de los negocios de la cooperativa. b) Dedicando una suma a los servicios colectivos. c) Procediendo entre los miembros a un reparto proporcional a sus transacciones con la sociedad” (ACI, 1970: 48).

El cuarto principio, complementando al anterior, cierra el contenido de los principios denominados económicos (Mateo, 2003), abordando los problemas inherentes a un reparto justo entre los miembros de una cooperativa de los excedentes que ésta haya realizado. La Comisión enfoca la cuestión recordando que el tema de saber si hay que proceder o no a un reparto y, en caso afirmativo, sobre qué base, ha sido una constante entre los miembros de las cooperativas. El informe pretende clarificar la cuestión apuntando los supuestos básicos sobre los que debe pivotar el reparto de excedentes en una cooperativa: primero, la de encontrar el equilibrio adecuado entre los intereses de los miembros y los de la sociedad en su conjunto; y, segundo, la de establecer la igualdad entre cada uno de los miembros. Recuerda, asimismo, que el reparto de excedentes es una dimensión que abarca más que el

---

<sup>135</sup> El análisis de la Comisión parte del hecho de que los fondos de capital están clasificados en tres categorías. Además del capital social suscrito por los miembros, los fondos aparecen constituidos por los capitales propios formado principalmente por las reservas y los capitales ajenos provenientes de Bancos u otras entidades financieras. Los capitales propios de las cooperativas no reciben ningún interés y los ajenos son determinados por las condiciones de mercado, por lo que las disposiciones del principio cooperativo no alcanzan más que al interés de los capitales suscritos por las personas socias (ACI, 1970: 42; Aranzadi, 1976: 85).

<sup>136</sup> Como es el caso de las aportaciones denominadas voluntarias por parte de los socios, en cuyo caso reciben un interés mayor (Mateo, 1985).

mero retorno, correspondiendo a las personas socias democráticamente la decisión del reparto efectivo de los mismos:

“Las ventajas económicas que las sociedades cooperativas ofrecen a sus miembros son de diversos tipos y se las procura de formas diferentes según las circunstancias. Pueden suponer dinero, bienes o servicios. Pueden ser inmediatas, a corto plazo y a largo plazo. Unas son en provecho de la colectividad, otras sólo pueden obtenerse individualmente. Los miembros en su conjunto tienen o deberán tener absoluta libertad para decidir en qué proporciones se dedicarán a tal o cual uso o serán repartidos entre los miembros los excedentes de explotación” (ACI, 1970: 45).

La Comisión se ve obligada a recordar las bases sobre las que se asienta el principio dadas las confusiones que encuentra en su aplicación entre la diversidad de cooperativas. Destaca la confusión del concepto “dividendo” con el de “retorno” de la cual se deriva la creencia de que el pago del dividendo constituye uno de los objetivos, e incluso el principal, de la sociedad cooperativa, como ocurre en la sociedad comercial privada. Esta confusión lleva a cometer dos errores significativos, como la creencia de que el principio del “retorno sobre las transacciones” obliga a la cooperativa a repartir periódicamente sus beneficios, o que la tarifa de este retorno es el indicio más seguro de la eficacia de una cooperativa. Ante las falsas interpretaciones el informe incide en que 1) las sociedades cooperativas pueden adoptar una política de precios próximos al coste real, asumiendo la reducción de los márgenes de distribución de los excedentes; 2) la prudencia en los negocios incita a una cooperativa a colocar, reservar y capitalizar la totalidad o la mayor parte de sus beneficios; y 3) las sociedades pueden dedicar una parte de los excedentes netos al suministro de servicios comunitarios, de cuyos servicios pueden participar todos sus miembros, y que son más útiles que su importe equivalente en dinero.

El trabajo de la Comisión, de todos modos, advierte de la variación que la importancia del retorno sufre en función del cambio del contexto económico y social. La reducción de los márgenes de beneficio reduce la tasa de retorno a distribuir y el interés del mismo para los asociados disminuye según se incrementa el nivel de vida de la población. Ello, no obstante, no reduce la validez del principio. Los elementos sustanciales permanecen inamovibles. Tales son: reservas para asegurar la estabilidad y el desarrollo de la cooperativa; fondos para los servicios colectivos; retorno a los miembros en proporción a las transacciones<sup>137</sup> (ACI, 1970: 48).

## 5. La educación cooperativa:

“Todas las sociedades del cooperativismo deberán constituir un fondo para impartir la enseñanza de los principios y de los métodos de cooperación, en el plano económico y democrático, a sus miembros, a sus dirigentes, a sus empleados y al gran público” (ACI, 1970: 53).

---

<sup>137</sup> Destaca acertadamente Aranzadi (1976: 89) que con la fórmula general “en proporción a sus transacciones con la sociedad” la ACI adapta la caracterización del retorno de modo que incluya a todas las modalidades de cooperativas. En una cooperativa de trabajo asociado el reparto se hará en proporción al valor del trabajo de cada uno, conforme a la aportación de cada uno a la obra común.

Incorporado entre los principios secundarios o subsidiarios en el Congreso de 1937, no deja de ser reseñable que la ACI incluya entre los 6 principios fundamentales la educación cooperativa en la revisión de 1966 (Aranzadi, 1976: 93; Flores, 1988). Lo hace, además, identificando la educación como el principio cooperativo que hace posible la observancia y la aplicación efectiva de los demás principios. La importancia dada al principio resalta aún más tras la autocrítica que realiza la Comisión por no haber dedicado el suficiente esfuerzo al desarrollo de esta tarea:

“Su planteamiento prueba que ha llegado la hora, si es que ya no es tarde, en que el Movimiento cooperativista debe mentalizarse mucho más seriamente sobre sus actividades educacionales, mejor que como lo ha venido haciendo en la mayor parte del tiempo pasado. Deberá definir sus problemas educativos de una forma mucho más fundamental y más completa, y prever en su presupuesto los fondos suficientes para llevar a cabo todo un programa bien preparado en educación” (ACI, 1970: 52).

El informe alerta de la necesidad de que se eleve constantemente el nivel de educación del Movimiento, si se pretende competir con el mundo exterior. No en vano:

“La Cooperación, que es una forma de ayuda mutua, se rige por motivos distintos de los fundados en el egoísmo, en el interés personal o en la sumisión a una administración debidamente constituida. La disciplina libremente consentida de una colectividad no se produce ni se propaga espontáneamente; hay que cultivarla. La cooperación exige a cuantos quieran practicarla de verdad que acepten nuevas ideas, nuevas formas de conducta, nuevos estilos de pensar y de obrar, basados en los valores superiores de la asociación cooperativa” (ACI, 1970: 50).

Es por ello, que ninguna institución del cooperativismo, en interés propio y con la finalidad de asegurar su continuidad, puede permanecer indiferente ante la necesidad de educar a sus miembros de una forma apropiada. En este sentido, el informe de la ACI propugna un sistema de educación organizado tanto en el plano nacional como en el internacional, haciendo uso de la intercooperación bajo el auspicio de la ACI y con la intención de abarcar las necesidades de las diferentes categorías implicadas en el desarrollo del cooperativismo: los miembros, los dirigentes, los asalariados y el público en general.

## **6. La intercooperación:**

“Para poder servir mejor los intereses de los miembros y de la colectividad, cada una de las organizaciones del cooperativismo deberá, en todas las formas posibles, colaborar activamente con las demás cooperativas a escala local, nacional e internacional” (ACI, 1970: 56).

Si bien desde mediados del siglo XIX es una práctica habitual la cooperación entre cooperativas para la constitución de federaciones o cooperativas de segundo grado, es este un novedoso principio en el sentido que se formaliza como tal en el Congreso de 1966 (Borjabad, 1988; Martínez Charterina, 2014).

La Comisión en su informe prevé que la cooperación entre cooperativas representa un papel mucho más importante que en el pasado y que seguirá creciendo, para lo cual apela a que el

movimiento cooperativo franquee “las barreras materiales y mentales del nacionalismo convencional y entrar en una nueva era de cooperación entre las naciones”, con la finalidad de crear organizaciones cooperativas de tercer grado similares a la Cooperativa Central de Consumos de Escandinavia, a la Asociación Internacional de Cooperativas de Petr6leos o la misma Alianza Cooperativa Internacional.

Esta necesidad de una mayor intercooperaci6n viene motivada por dos razones. Por un lado, por la creciente competencia de los grandes grupos comerciales e industriales capitalistas que tienden a formar oligopolios y monopolios no s6lo en los mercados nacionales sino tambi6n en los internacionales. La constataci6n de esta realidad hace emerger en el seno del movimiento cooperativo la idea de una cohesi6n y unidad mayores favoreciendo procesos de coordinaci6n, consolidaci6n, concentraci6n o integraci6n de cooperativas (ACI, 1970; Mart6nez Charterina, 2016). La orientaci6n pasa por:

“Concentrar su poder en unidades de mayor magnitud –aplicando constantemente y sin restricci6n, de escala local a escala internacional, el principio de la cooperaci6n entre las cooperativas– para poner de manifiesto su potencia y luchar con 6xito contra los monopolios” (ACI, 1970: 54).

Por otro lado, porque s6lo unido y coherente podr6 realizar el movimiento cooperativista la transformaci6n del sistema econ6mico. En este punto el desarrollo del principio conecta con “las aspiraciones de conquista” caracter6stica de la doctrina cooperativa. De este modo, la colaboraci6n entre cooperativas busca la culminaci6n de un proceso m6s profundo e inacabado, un proceso de solidaridad que trasciende el espacio de cada cooperativa y se extiende al conjunto en conexi6n con la misi6n transformadora de la sociedad que acompa1a al desarrollo del movimiento cooperativo (Mart6nez Charterina, 2015):

“Si el Movimiento cooperativista quiere alcanzar su plena hegemon6a, ya en cada pa6s ya en el plano internacional, es preciso que las diversas instituciones cooperativas se apoyen completamente las unas en las otras. Deben unirse en un esfuerzo com6n para realizar los objetivos y los ideales de la totalidad del movimiento. Estos se resumen en el logro de una situaci6n en la que no habr6 ya ni conflictos, ni monopolio, ni ganancias inmerecidas. El ideal de una comunidad de operarios tal como la previeron los Pioneros de Rochdale o de una ‘commonwealth’ cooperativa tal como quieren otros, apenas podr6 realizarse si no es con los esfuerzos conjuntos y perseverantes de todos los hombres y de todas las instituciones del Cooperativismo, grandes y peque1as, nacionales e internacionales” (ACI, 1970: 55).

Mediante la colaboraci6n entre cooperativas es como el movimiento puede aumentar el alcance de su acci6n transformadora. Le corresponde probar, con demostraciones pr6cticas, que es posible “lograr una sociedad mundial en la que el hombre no ser6 ya jams el esclavo, sino el due1o de las fuerzas econ6micas” (Ibidem).

La Comisi6n, sin embargo, advierte que el ritmo creciente del desarrollo econ6mico de la 6poca reduce a6n m6s el tiempo para que el movimiento cooperativo pueda mostrar la vigencia de sus principios y de sus m6todos. Alerta, en este sentido, sobre el intervalo de tiempo que se tarda entre la enunciaci6n de las ideas y de su puesta en pr6ctica.

En suma, el Congreso de 1966 aprueba y establece en seis los Principios Cooperativos. Respecto al Congreso de 1937, es reseñable que se elimina la clasificación dual entre principios esenciales y subsidiarios. Concede la misma prioridad a todos señalando que:

“Estos principios no están asociados arbitrariamente ni por azar; forman un sistema y son inseparables. Se sostienen y se refuerzan los unos a los otros. Pueden y deberán ser observados íntegramente por todas las cooperativas que, cualesquiera que sean sus objetivos y su campo de actividad, pretenden pertenecer al Movimiento cooperativista (ACI, 1970: 66).

### **2.4.5.3. La Declaración sobre la Identidad Cooperativa del Congreso de Manchester de 1995**

Los Principios Cooperativos conocerán una última revisión tres décadas después, y coincidiendo con el centenario de la ACI, en el Congreso de Manchester de 1995. Las grandes transformaciones económicas, políticas y sociales que transformarán el mundo y que incidirán de manera determinante en la realidad cooperativa durante las tres décadas posteriores al Congreso de 1966, empujarán en esa dirección. El punto de partida de la nueva revisión es considerado el informe de Alex F. Laidlaw, *Las cooperativas en el año 2000*, presentado en el Congreso de 1980 de Moscú. En el mismo, el autor analizaba la evolución vivida en el seno del movimiento cooperativo y los elementos del contexto que incidían de manera determinante en el desenvolvimiento de las diferentes modalidades cooperativas (Laidlaw, 1982). El informe apuntaba que la transformación del contexto estaba provocando una crisis ideológica del movimiento (Martínez Charterina, 2016: 52; Miranda, 2012: 27). Y, efectivamente ni el movimiento cooperativo, ni el mundo se asemejaban en 1995 a la realidad de 1966. Las crisis y el declive de las cooperativas de consumo en importantes países de Europa (ACI, 1996; Mateo, 1988), el importante desarrollo que, sobre todo las cooperativas agrícolas, conocían en los países en vías de desarrollo (Martínez Charterina, 1995), y la “rehabilitación” a raíz de su significativa implantación que vivían las cooperativas de producción (Laidlaw, 1982) y en la que el cooperativismo de Mondragón asumía un rol relevante y reconocido, habían modificado la percepción interna del movimiento cooperativo internacional (ACI, 1996). Por otra parte, el contexto político mundial se había modificado radicalmente con la caída de muro de Berlín en 1989 y el ocaso de las economías centralizadas de los regímenes comunistas en Europa (ACI, 1996). Ello facilitó la extensión de la economía de libre mercado que, además, bajo las doctrinas neoliberales profundizaba en las políticas de desregulación y ampliaba las zonas de libre comercio en las que crecía la influencia de las gigantescas multinacionales. En este escenario, en los países industrializados se modificaban las condiciones de los apoyos estatales que disfrutaron las cooperativas (Lévesque y Côté, 1994); los gobiernos son cada vez menos capaces y están menos dispuestos a influir en los marcos económicos, sociales y jurídicos de sus respectivos territorios, con la consecuencia de que a falta de ese apoyo las cooperativas estaban destinadas a “ser más independientes que nunca” (ACI, 1996). En el nuevo contexto, la competencia que enfrentaban las cooperativas resultaba mucho más intensa (Böök, 1990; Miranda, 2012 y 2014). La gran escala que estaban desarrollando partes significativas de las cooperativas se veía en contradicción con el funcionamiento democrático del sistema (Böök, 1990) y, en general, existía la percepción de que las cooperativas en su adaptación al entorno cambiante tenían dificultades para mantener valores y principios

(Martínez Charterina, 1995; Monzón y Zevi, 1994). Se percibía, además, que con el gran desarrollo de la empresa capitalista el valor de la empresa controlada democráticamente era cuestionada desde diferentes ámbitos (ACI, 1996.), produciéndose cierta banalización del modelo cooperativo (Brazda y Schediwy, 1994). Y, en otro ámbito de cosas, las cooperativas precisaban prepararse para los nuevos retos sociales que emergían en la nueva realidad:

“Las Cooperativas se enfrentaban a otros retos más generales en los años 90, retos que prometían ser incluso más importantes en las décadas venideras: fueron los desafíos asociados con los cambios fundamentales en la condición humana en todo el mundo. Incluían temas planteados por los aumentos rápidos en la población global; las crecientes presiones sobre el medio ambiente; el aumento de la concentración del poder económico en manos de una minoría de la población mundial; varias crisis que acosaban las comunidades dentro de todo tipo de culturas; ciclos cada vez más profundos de pobreza evidentes en demasiadas partes del mundo; y cada vez más frecuentes brotes de guerra étnica” (ACI, 1996: 30).

Todas estas transformaciones alimentaban la incertidumbre sobre el rol del movimiento cooperativo en el mundo contemporáneo y exigían una reconsideración de los propósitos del movimiento clarificando por qué las cooperativas son importantes y diferentes en los nuevos tiempos<sup>138</sup> (ACI, 1996: 89). Todas estas cuestiones orientarán en sucesivos años los esfuerzos de los diferentes órganos de la Alianza Cooperativa Internacional con la finalidad de fortalecer la identidad y el papel de las cooperativas en la economía global, hasta su culminación con la aprobación de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa en el Congreso de Manchester en 1995.

La nueva revisión, sin embargo, se realizará sobre la base de una novedad metodológica importante, modificando la forma de proceder de las revisiones anteriores (Martínez Charterina, 1995). La revisión de los Principios Cooperativos se hará en relación a la identificación de unos valores vinculados a ellos. La declaración de 1996 culmina así la reflexión que durante los años 1980 y 1990 plantearon los informes elaborados por Alex F. Laidlaw, Michael P. Trunov, Lars Marcus y Sven Ake Böök por indicación de la ACI y que explicitaban la importancia de los valores como fundamento de los principios (Martínez Charterina, 2016). Los valores enumerados en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa recogen la esencia de los ideales trazados por los precursores que, “además de solucionar las necesidades materiales del hombre, se ha preocupado de colaborar en su transformación social” (Miranda, 2012: 62). En la Declaración aprobada en 1995, se entiende que “los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores” (ACI, 1996: 17), estableciéndose una relación jerárquica entre ambos a favor de los valores (Moreno, 2017). De este modo, los valores, los principios cooperativos, junto con la definición de la cooperativa conforman, desde el Congreso de 1995 de Manchester, el núcleo de la identidad cooperativa (Martínez Charterina, 2016).

---

<sup>138</sup> En opinión de Miranda (2012: 53) “la nueva formulación de los principios cooperativos (asociada a la declaración de los valores) refleja la señal de alarma para que los hombres del Cooperativismo se percaten de las exigencias, de las ideologías, de los objetivos, de las causas y de los fines del movimiento cooperativo”.

La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa establece la definición de la cooperativa<sup>139</sup> en los siguientes términos:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1996).

Respecto a los valores expone que:

“Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación sociales” (ACI, 1996).

Los valores son agrupados, por lo tanto, en dos categorías sin ninguna intención de establecer jerarquías: los valores cooperativos u operativos, y los valores éticos (Moreno, 2014). Los valores éticos se caracterizan por poder estar presentes también en las actividades de organizaciones no cooperativas, capitalistas o públicas, mientras que los valores del primer grupo, los operativos, son más específicamente cooperativos<sup>140</sup>; pero que sin que ello signifique que unos valores sean más cooperativos que otros<sup>141</sup> (Martínez Charterina, 1995)<sup>142</sup>.

Respecto a los Principios Cooperativos, en la vigente formulación de 1995, quedan identificados en un número de siete, siendo su enunciación la siguiente (ACI, 1996):

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta:

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de sexo, social, racial, política, o religiosa”.

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios:

“Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática”.

Tercer principio: Participación económica de los socios:

---

<sup>139</sup> Señalan Juliá y Gallego (2000) que “la Declaración de Manchester ha logrado superar el desafío que implicaba la búsqueda de un concepto universal de cooperativa”. Respecto a la definición subrayan su rasgo claro, sintético, fácilmente comprensible y que no deja lugar a dudas acerca del carácter empresarial de la sociedad cooperativa.

<sup>140</sup> Para Miranda (2012: 66), en cambio, los valores del primer grupo, que él describe como valores básicos, comprenden la esencia de la identificación de la identidad cooperativa; recogen el fondo ideológico que deben determinar la manera de pensar y actuar de los cooperativistas, y por supuesto, la forma de acción de la cooperativa.

<sup>141</sup> Desde una perspectiva filosófica Moreno (2014) defiende sin distinción el carácter ético del conjunto de los valores enunciados en la declaración de la ACI, proponiendo eliminar por confusa la distinción entre valores cooperativos y valores éticos.

<sup>142</sup> En el artículo de Martínez Charterina (1995) se puede profundizar en el proceso y los contenidos de la reflexión sobre los valores que culminó en el Congreso de Manchester de 1995.

“Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Usualmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales por lo menos serían irrepartibles; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios”.

Cuarto principio: Autonomía e independencia:

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa”.

Quinto principio: Educación, formación e información:

“Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación”.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas:

“Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

Séptimo principio: Interés por la comunidad:

“Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios”.

Si comparamos la nueva redacción con la del Congreso de Viena de 1966 observamos que las diferencias significativas se dan en el tercer, cuarto y séptimo principio. El tercer principio, el relativo a la participación económica de los socios, surge de la agrupación de los principios tercero, interés limitado al capital, y cuarto, la distribución de los excedentes de explotación, de la formulación de 1966<sup>143</sup>. Incorpora, además, una mención explícita a las reservas o al capital colectivo e irrepartible de la cooperativa, en clara referencia a la importancia que la generación de capital adquiere en las nuevas circunstancias económicas, y otorgando valor a la existencia de un capital permanente, no sujeto a la entrada o salida de los socios que ha sido proporcionado por el conjunto de la actividad de las personas socias de la cooperativa

---

<sup>143</sup> La agrupación se realizó siguiendo la recomendación del Informe Böök que bajo el título *Valores Cooperativos para un mundo en cambio*, fue presentado al Congreso de Tokio de 1992, previo y preparatorio del Congreso de 1995 donde se aprobó la Declaración sobre la identidad cooperativa (Cracogna, 2019; Martínez Charterina, 2016). El informe se realizó por encargo del Congreso de Estocolmo de 1988 con la finalidad de discutir la necesidad de modificar los Principios Cooperativos (Böök, 1990). Otra publicación de gran influencia en el contexto de la reflexión fue la obra *Co-operative Principle Today and Tomorrow* de W.P. Watkins. En la misma identificaba la asociación, la rentabilidad, la estructura democrática, la igualdad, la libertad, la autorresponsabilidad y la educación como los principios fundamentales de una organización cooperativa. Una reseña de sus aportaciones más importantes puede consultarse en Múnker (1990).

(ACI, 1996; Juliá y Gallego, 2000; Macías, 2017; Paz, 1995), y recordemos, que desde la formulación de Buchez, era uno de los pilares del espíritu altruista y de la vocación social transformadora de las cooperativas.

El cuarto y el séptimo principio, al contrario, son incorporaciones originales del Congreso de Manchester de 1995. Con esta decisión se puede afirmar que el principio de autonomía, que aparecía integrado en el desarrollo del segundo principio de la administración democrática y en vinculación a la idea de la neutralidad política en la versión de 1966, adquiere entidad propia. La decisión se aprueba en base al Informe Bök presentado en el Congreso de Tokio de 1992 y se justifica por el contexto de dificultades que sufren las cooperativas para mantener su autonomía en numerosos países en vías de desarrollo y poner en valor su noción en relación a la viabilidad de los proyectos cooperativos (Martínez Charterina, 2016). Responde también a la amenaza que para la autonomía de las cooperativas suponía los movimientos que estaban realizando algunas de ellas para captar capitales externos de terceros. El Congreso de 1995 haciendo una concesión a la dinámica del mercado, permite aceptar en la cooperativa a socios inversores capitalistas, siempre y cuando esté asegurado el control por parte de los socios y se mantenga la autonomía cooperativa (Cracogna, 2019; Monzón, 1995; Paz, 1995).

El séptimo principio, el relativo al interés por la comunidad, surge, en parte, al elevar a la categoría de principio, la concepción transformadora de la sociedad que en la versión de los principios de 1966 aparecía desarrollada en el seno del principio de la “Cooperación entre cooperativas” (Cano, 2015; Martínez Charterina, 2014 y 2016). Así, en la reformulación de 1995, el sexto principio, la cooperación entre cooperativas centra su justificación en facilitar los objetivos económicos y competitivos que en el aspecto empresarial enfrentan las cooperativas en las nuevas circunstancias del mercado (ACI, 1996). El séptimo principio apela a que, si bien las cooperativas existen principalmente para el beneficio de sus socios, al estar éstos unidos a un espacio geográfico, las cooperativas no pueden quedar al margen de las comunidades en las que están insertas (Martínez Charterina, 2015). La declaración de la ACI interpela a la responsabilidad social de los socios que son en última instancia quienes determinan la “profundidad” y la “forma específica” en que la cooperativa haga sus aportaciones a la comunidad:

“A causa de esta fuerte unión con los socios, a menudo en un espacio geográfico específico, las cooperativas frecuentemente también están estrechamente ligadas a sus comunidades. Tienen una responsabilidad especial para asegurar que se sostenga el desarrollo de sus comunidades, económico, social y culturalmente. Tienen una responsabilidad de trabajar a un ritmo constante para la protección medioambiental de esas comunidades” (ACI, 1996: 65).

De este modo, y tal y como lo expone Martínez Charterina (2015), con el desarrollo del nuevo principio, las cooperativas responden a su vocación original de “preocupación por el ambiente” y tratan de modificar la sociedad en la que viven y las circunstancias deseables de la misma. Conectaría, así, con las “aspiraciones de conquista” que sintetiza Lambert a partir de la lectura de los estatutos originales de los Pioneros de Rochdale o las formulaciones de Charles Gide respecto a la república cooperativa. Pero una lectura detallada de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa y los textos que lo acompañan, refleja una distancia y una conexión más matizada respecto al espíritu de conquista y la aspiración por sustituir el orden capitalista, que, entendemos, sí recoge la formulación de 1966

que explicitaba el objetivo cooperativo de “alcanzar su plena hegemonía, ya en cada país ya en el plano internacional” e instaurar “una sociedad mundial en la que el hombre no será ya jamás el esclavo, sino dueño de las fuerzas económicas”.

El Congreso de 1995 parece explicitar que en las condiciones sociales y económicas del final del milenio, las concepciones transformadoras fuertes como las expresadas en las aspiraciones de conquista de una parte muy significativa del movimiento cooperativo, evocan ideales utópicos de otros tiempos y otras circunstancias<sup>144</sup>. La nueva formulación mantiene el principio de la responsabilidad y el interés por la comunidad en un objetivo declarado por que las cooperativas trasciendan la defensa exclusiva del interés de las personas asociadas. La declaración de 1995 realiza un interesante ejercicio por conectar los objetivos del movimiento cooperativo con las preocupaciones que emanan de la nueva agenda social de finales del siglo XX, como lo constituyen la lucha contra la pobreza, la creación de empleo, el progreso económico y social de los pueblos, la sostenibilidad medioambiental, las opciones de desarrollo de la juventud, o la igualdad de oportunidades de las mujeres. Pero en lugar de concebirlo en términos de conquista y sustitución del orden capitalista por el cooperativo, se apela a la “aportación” o la “contribución” de las cooperativas a los mencionados objetivos<sup>145</sup>, y en términos más genéricos, tal y como se incidirá también a raíz de la proclamación del Año internacional de las cooperativas por las Naciones Unidas en el 2012, la contribución de las cooperativas a la construcción de un mundo mejor (Gadea y Atxabal, 2015; Martínez Charterina, 2015;

#### **2.4.5.4. Cierre del apartado**

Concluye el informe de la Declaración sobre la identidad cooperativa que los Principios Cooperativos:

“Son la parte vital del movimiento cooperativo. Derivados de los valores que ha infundido el movimiento desde sus orígenes, conforman las estructuras y determinan las actitudes que proporcionan las perspectivas características del movimiento. Son las pautas mediante las cuales los cooperativistas se esfuerzan por desarrollar sus organizaciones cooperativas. Son principios prácticos en sí mismos, creados tanto por la experiencia de generaciones como por el pensamiento filosófico. Son, por consiguiente, flexibles, aplicables con diferentes grados de detalle en diferentes tipos de cooperativas en distintas situaciones” (ACI, 1996: 67).

Los principios y los valores, por lo tanto, son elementos esenciales de la concepción cooperativa. Hemos visto cómo el desarrollo de los Principios Cooperativos se ha dado a través de tres procesos principales culminados en los Congresos de 1937 en París, el

---

<sup>144</sup> Sería expresión del mayor protagonismo que adopta la “orientación posibilista” que, si bien, no excluye las funciones originarias, “tiene muy presente el fortalecimiento y la adecuada articulación del fenómeno cooperativista, destinado no a cambiar el sistema o a sustituirlo, según ciertas concepciones de los utopistas de la cooperación económica, sino a encomendarle una función integradora en el mismo” (Gadea, 2009: 168).

<sup>145</sup> El texto anexo a la declaración declara que: “Las cooperativas y los cooperativistas no pueden resolver todos estos grandes temas solos, pero pueden ayudar mucho a hacerlo. Lo pueden hacer parcialmente tanto en las formas de crecimiento que fomentan dentro de sus organizaciones como en las formas en las que llevan a cabo sus asuntos. Los caminos más evidentes en los que las cooperativas pueden contribuir a un mundo más equitativo los constituyen la expansión de los esfuerzos que se hacen bien” (ACI, 1996: 119).

Congreso de 1966 de Viena y el Congreso de 1995 de Manchester que fija los valores y los Principios Cooperativos vigentes en la actualidad. A efectos de nuestra investigación, que pretende analizar la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizan al pensamiento cooperativo, no cabe duda que el marco de referencia respecto al desarrollo de los Principios Cooperativos lo constituye el Congreso de Viena de 1966. La lectura de los valores y los principios nos da pie para plantearnos las siguientes cuestiones: ¿Hasta qué punto las referencias de los principios fijados por la Alianza Cooperativa Internacional son utilizados como referencia por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para fundamentar su concepción cooperativa? o ¿Cuáles son los valores y los principios básicos que fundamentan la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón?

Con este último apartado cerramos el análisis de los grandes debates por los cuales ha ido tomando cuerpo la doctrina cooperativa. Todo este proceso culmina con la identificación de los principios, los valores y la identidad cooperativa que se desarrolla en el ámbito de los Congresos Cooperativos organizados por la ACI. Todo este marco va a constituir el punto de referencia para el análisis de la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. A la vista de las conclusiones que son extraíbles del marco teórico, la principal contribución de los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo, como tendremos ocasión de demostrar, se fundamenta en el establecimiento de las bases teóricas y prácticas del cooperativismo de trabajo asociado en un contexto caracterizado por el predominio de las cooperativas de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor.



CAPÍTULO 3

# **Marco metodológico**

### 3. Marco metodológico

En el presente capítulo procedemos a describir la metodología empleada en el análisis de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. En primer lugar, a la luz de las conclusiones que nos deja el análisis teórico precedente, realizamos una revisión de las preguntas que orientan la investigación. A continuación, explicamos la metodología, las técnicas de investigación y las fuentes empleadas en el desarrollo del análisis.

En el marco teórico hemos analizado los orígenes y el desarrollo del movimiento cooperativo. Hemos podido comprobar que la formación de la concepción cooperativa hunde sus raíces en el asociacionismo que encarna las aspiraciones de los sectores trabajadores y populares y las formulaciones que el heterogéneo grupo de los socialistas asociacionistas realizan en el contexto de transformaciones que provocó la irrupción del capitalismo industrial. Las bases para la extensión del modelo quedan establecidas a mediados y a finales del siglo XIX con la referencia de la experiencia de los Pioneros de Rochdale y los sistemas cooperativos de crédito de Raiffeisen y Schulze-Delitzsch. Es entonces cuando se fijan las reglas, los principios y las pautas de organización que posibilitarán la viabilidad y la expansión del modelo cooperativo.

En este recorrido adquiere una especial relevancia la experiencia de Rochdale. De sus estatutos se extraerán los Principios que actuarán como fermento de la base ideológica y doctrinal del cooperativismo. Pero como también hemos podido comprobar en el análisis realizado, las bases ideológicas y doctrinales del cooperativismo no quedarán establecidas sin confrontar diferentes visiones y abordar importantes debates. Especialmente significativos en cuanto a determinar la evolución del pensamiento cooperativo fueron la disputa entre los partidarios de la hegemonía del consumidor y los defensores de la soberanía del trabajo, la relación entre el cooperativismo y el Estado, los diferentes posicionamientos respecto a la cooperativización del sistema económico y social, la autonomía del movimiento en relación a la influencia de las doctrinas socialistas, y el propio proceso de elaboración de los Principios Cooperativos en los congresos organizados por la Alianza Cooperativa Internacional. Es en todo este proceso como se irán definiendo los rasgos ideológicos, teóricos y normativos que darán forma a la doctrina cooperativa y constituyen, a su vez, la referencia que utilizaremos para analizar la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón.

No obstante, desde el foco de la presente investigación parece obvio que la disputa entre los partidarios de la hegemonía del consumidor y los defensores de las cooperativas de producción o de trabajo asociado cobra una relevancia especial. La lectura que al respecto se extrae del marco teórico exige que volvamos la mirada a las preguntas que orientan la investigación con el fin de integrar esta nueva perspectiva en el análisis de la contribución de los fundadores de Mondragón al desarrollo del pensamiento cooperativo.

### 3.1. La revisión a las preguntas de investigación

Desde el punto de vista del objeto de esta investigación, el marco teórico nos plantea una importante cuestión. Nuestro objetivo consiste en analizar el pensamiento de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, mediante el prisma que ofrecen el desarrollo del movimiento cooperativo y los principales debates formulados en el seno de la doctrina cooperativa. Lo hacemos con la finalidad de determinar la contribución que realizan los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo.

Las preguntas de investigación que se exponían en la introducción quedaban formuladas de la siguiente manera:

- ¿Cuáles son las bases (aspiraciones, motivaciones, valores, perspectivas ideológicas, la concepción cooperativa) que impulsan la gestación y el desarrollo del cooperativismo de Mondragón en su fase instituyente?
- El pensamiento que está en la base de la génesis del cooperativismo de Mondragón, ¿qué similitudes y qué singularidades encuentra respecto a las concepciones y debates que han caracterizado el desarrollo de la doctrina cooperativa?
- ¿Cuál es la contribución realizada por los impulsores del cooperativismo de Mondragón al desarrollo del pensamiento cooperativo?

El análisis teórico concluye con la observación de que el panorama cooperativo internacional aparece dominado por las cooperativas de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor, cuyos partidarios cuestionan la vocación transformadora y la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado.

Desde este punto de vista, uno de los aspectos llamativos del cooperativismo de Mondragón, desde la óptica del desarrollo del movimiento cooperativo en su escala internacional, lo constituye su inequívoca apuesta por el cooperativismo de producción o de trabajo asociado, esto es, cooperativas en las que las personas se asocian en función de su aportación de trabajo. Y lo es porque, como lo venimos señalando, en el contexto de la década de 1950, fecha en el que los promotores del cooperativismo de Mondragón comienzan a articular sus primeras experiencias, el cooperativismo de consumo y la doctrina de la hegemonía del consumidor aparecen como referencias pujantes y dominantes de la realidad cooperativa internacional. Por el contrario, y como lo hemos podido corroborar en los apartados anteriores, el cooperativismo de producción o de trabajo asociado emerge como una realidad más bien débil y de desarrollo precario.

Desde este enfoque, no parece haber duda que la gran contribución del cooperativismo de Mondragón al desarrollo del movimiento cooperativo internacional consiste en su realización exitosa y duradera en el campo del cooperativismo de producción o de trabajo asociado. En consecuencia, de las conclusiones del marco teórico se derivan dos nuevas cuestiones que

se antojan esenciales para analizar la contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón:

- En un contexto en teoría adverso, ¿cuáles son las razones que explican la opción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado?
- Ante el cuestionamiento del modelo por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor, ¿cuáles son las razones, los argumentos y las perspectivas ideológicas que sostienen los fundadores del cooperativismo de Mondragón en defensa del cooperativismo de trabajo asociado?

El análisis de las posiciones de los partidarios de la hegemonía del consumidor ha identificado que las cooperativas de producción o de trabajo asociado eran cuestionadas por dos principales razones: por su limitado alcance transformador y por las dudas que suscitaba su viabilidad empresarial. Así, por un lado, el cooperativismo de trabajo asociado era criticado por su tendencia al exclusivismo y su limitado alcance social, el ánimo de lucro que guía su práctica, el alma capitalista que sigue fluyendo entre sus miembros, y las desigualdades que edifica entre los propios obreros. Por el otro lado, la capacidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado era puesta en duda dadas las dificultades de desarrollar o incorporar las capacidades técnicas que exige la empresa moderna, los problemas para articular la autogestión y la democracia con los requerimientos de la eficacia empresarial, la limitación financiera y de capitales y, en consecuencia, la limitación tecnológica a la que estaban abocadas las cooperativas de producción.

Hemos optado por utilizar el esquema que emana del cuestionamiento de los partidarios de la hegemonía del consumidor para estructurar el análisis del pensamiento y de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Así, en primer lugar, abordamos el análisis de las motivaciones y las razones que explican la opción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado, para, en segundo lugar, analizar las concepciones y las perspectivas de los fundadores de Mondragón frente al cuestionamiento que tanto por su limitado alcance transformador, como por los problemas de viabilidad, sufrían las cooperativas de trabajo asociado por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor.

## 3.2. Metodología y fuentes

El análisis del pensamiento y la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón lo vamos a efectuar mediante métodos cualitativos de investigación social. Entendemos que la metodología cualitativa es la que mejor se adapta a los objetivos que persigue esta investigación en la medida que este enfoque permite una “comprensión íntima” (Sierra, 1992: 25) o una “comprensión en profundidad” (Taylor y Borgdan, 2002: 15) de la realidad objeto de estudio. Frente a los enfoques positivistas o metodologías cuantitativas que se basan “en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos” (Ruíz Olabuénaga, 1996: 12), tal y como indican Denzin y Lincoln (2012: 62) “el término cualitativo implica un énfasis en las cualidades de los

entes y en los procesos y significados que no pueden examinarse experimentalmente (...) en función de cantidad, número, intensidad o frecuencia”.

Nuestro interés se orienta hacia las razones, los argumentos, los juicios, los valores, las perspectivas ideológicas que sostienen la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón o, parafraseando a Ruíz Olabuénaga (1996) pretendemos captar el origen, el proceso y la naturaleza del significado que el hecho cooperativo tiene para los protagonistas del cooperativismo de Mondragón. Lo cual, irremediamente, nos acerca a las metodologías cualitativas que tratan de captar y reconstruir “el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático” (ibidem: 17).

En concreto, de entre las tres técnicas principales que destacan en la investigación cualitativa, la conversación (o la entrevista en profundidad), la observación y la investigación documental (Valles, 2003), también denominada análisis textual (Denzin y Lincoln, 2012) o lectura de textos (Ruíz Olabuénaga, 1996), nuestra investigación se desarrollará a través de esta última técnica de investigación. La razón es obvia: la distancia temporal respecto a la sucesión de los acontecimientos y el hecho de que los protagonistas hayan fallecido descartan la opción de las técnicas de la observación o la entrevista en profundidad. Pensamos, además, que la investigación documental resulta pertinente en la medida que nos ofrece la oportunidad de analizar los discursos extrayendo los mismos del propio contexto en el que fueron producidos. La validez de esta técnica, por lo demás, está acreditada por los propios especialistas del ámbito de la investigación social:

“A la observación y la entrevista podríamos añadir una tercera técnica de recogida de datos, la lectura de textos, entendiendo por tales, todos los documentos que contienen un significado (una carta, un periódico, una autobiografía, una estatua, un edificio, las pinturas de una cueva prehistórica, las tumbas faraónicas...).

A todos estos ‘textos’, en realidad, se les puede ‘entrevistar’ mediante preguntas implícitas y se les puede ‘observar’ con la misma intensidad y emoción con la que se observa un rito nupcial, una pelea callejera, una manifestación popular. En este caso la lectura es una mezcla de entrevista/observación y puede desarrollarse como cualquiera de ellas” (Ruíz Olabuénaga e Ispizua, 1989: 69).

En nuestro caso las fuentes o el material documental objeto de análisis está constituido por los textos producidos por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Estos textos pueden ser agrupados en dos categorías distintas: los textos producidos por los fundadores del cooperativismo de Mondragón durante la fase instituyente de su experiencia que se extiende hasta el año 1969 y la visión personal que algunos de los fundadores expusieron en publicaciones posteriores o mediante la redacción de sus memorias. De este modo, la clasificación de las fuentes queda establecida en tres principales tipos: 1) La voz nominal de los fundadores; 2) La voz oficializada en los órganos de comunicación del entramado cooperativo; y 3) La voz normativizada.

#### **a. La voz nominal de los fundadores:**

A esta categoría pertenecen los textos atribuidos o firmados por los propios fundadores. Al respecto contamos con textos de Arizmendiarieta, Jesús Larrañaga, José María Ormaetxea y Alfonso Gorroñoitía. A continuación, describimos los textos utilizados y el código utilizado para su identificación en el documento del análisis empírico.

La visión de Arizmendiarieta queda recogida principalmente en la recopilación de textos suyos que realizó Joxe Azurmendi y que publicó la Caja Laboral Popular en 1984. Estas dos publicaciones son *Emancipación obrera: La cooperación* (Ariz\_eman) y *La empresa para el hombre* (Ariz\_Empresa). Se ha utilizado también el artículo *Experiencias sobre una forma cooperativa, Mondragón* (Arizmendiarieta, 1966) publicado por Arizmendiarieta en la revista Estudios Cooperativos en 1966. Además de estas fuentes, el testimonio de Arizmendiarieta se ha recogido de la publicación *El hombre cooperativo* (Azurmendi, 1984), la biografía realizada por Fernando Molina (2005), y el artículo de Fernando Elena (1966) *El cooperativismo del grupo mondragonés. Análisis de esta experiencia a la luz de los principios* publicado en la revista Estudios Cooperativos.

La voz de Jesús Larrañaga ha sido extraída de sus memorias *Don José María Arizmendiarieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragón* (Larrañaga, 1981) y *El Cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía* (Larrañaga, 1998). Las memorias han sido también uno de los recursos utilizados para acceder a la visión de Ormaetxea. *Orígenes y claves del Cooperativismo de Mondragón* (Ormaetxea, 1997) y *Didáctica de una experiencia empresarial. El Cooperativismo de Mondragón* (Ormaetxea, 2003) constituyen sus dos publicaciones. Hemos analizado también el artículo *Funciones y realidades de la Caja Laboral Popular de Mondragón publicado en la revista Estudios Cooperativos* (Ormaetxea, 1966). Las fuentes directas para acceder a la visión de Alfonso Gorroñoitía son más escasas, en cuanto no se prodigó en escribir sus memorias. Su voz, no obstante, es perceptible en las Memorias del ejercicio, que en calidad de Presidente de la Junta Rectora de la cooperativa Ulgor, redactaba para su presentación y aprobación en las Asambleas anuales. Su testimonio ha sido recogido también del artículo de Elena (1966) y el texto *La organización interna de una cooperativa* escrito por él. Las visiones de los otros dos fundadores de la cooperativa Ulgor, Luis Usatorre y Javier Ortubay, no han sido consideradas en la medida en que no existen textos suyos en relación al objeto de estudio.

#### **b. La voz oficializada en los órganos de comunicación del entramado cooperativo:**

En esta segunda categoría de documentos agrupamos los textos que expresan la opinión publicada en los órganos de comunicación oficiales instituidos por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El principal material está constituido por los Boletines que en una primera etapa se denominó *Cooperación* y a partir de junio de 1964 *Trabajo y Unión*. Estos Boletines eran difundidos entre las cooperativas asociadas a la Caja Laboral con carácter mensual y, si bien se sabe de la participación directa de Arizmendiarieta en la redacción de las revistas, la ausencia de firmas imposibilita la atribución personal de los artículos o los apartados que la forman. No obstante, no hay duda que es un material de primer orden para el análisis de la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. A esta categoría pertenecen también los Boletines publicados por la Cooperativa San José. Por lo tanto, son tres las fuentes agrupadas en esta segunda categoría:

- Los Boletines de la cooperativa de consumo San José (CSJ\_Bol\_). En concreto son ocho los Boletines que entre abril de 1958 y marzo de 1961 publicó la Cooperativa San José. Los documentos son accesibles en los fondos documentales de Eusko Ikaskuntza:  
<http://www.eusko-ikaskuntza.eus/es/fondo-documental/fondos-documentales/buscar/?b=1&mo=1&fo=2>.
- El Boletín *Cooperación* (Coop\_). Desde la publicación del primer número en septiembre de 1960, hasta junio de 1964 son 46 los números de esta revista incluidos en esta categoría.
- La revista *Trabajo y Unión* (TU\_). Son 67 las revistas seleccionadas para el desarrollo de la presente investigación, las publicadas desde julio de 1964 hasta diciembre de 1969. La colección completa de los Boletines *Cooperación* y *Trabajo y Unión* está disponible en [https://www.tulankide.com/es/revista?set\\_language=es](https://www.tulankide.com/es/revista?set_language=es)

### c. La voz normativizada:

Con esta categoría hacemos referencia a la visión hecha norma. Incluimos, por lo tanto, a los estatutos, actas, normativas o informes que reflejan la posición institucional adoptada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Estos documentos son:

- Los Estatutos de Ulgor S.C.I y las diferentes modificaciones que se realizaron durante la década de 1960: (Estatutos\_1959), (Estatutos\_1961), (Estatutos\_1966) y (Estatutos\_1969).
- Las Memorias del ejercicio presentadas por la Junta Rectora a la Asamblea General de Socios de Ulgor S.C.I. que abarcan desde la Memoria correspondiente al año 1959 (Mem\_1959) hasta la Memoria correspondiente al año 1969 (Mem\_1969) presentada en la Asamblea General de 1970. Los Estatutos y las Memorias son accesibles, previa solicitud, en los fondos digitales de la biblioteca de Mondragon Unibertsitatea.
- Documentos institucionales previos a la constitución de Ulgor en cooperativa. Estos documentos son presentados en la siguiente tabla. Se han obtenido de los fondos documentales de Eusko Ikaskuntza (<http://www.eusko-ikaskuntza.eus/es/fondo-documental/fondos-documentales/buscar/?b=1&mo=1&fo=2>).

Título	Fecha	Código
Hoja informativa de la Cooperativa San José, por la Junta Provisional	03/1956	(CSJ_1)
Reflexiones y principios	s/f	(CSJ_2)
Cooperativa San José. Informe	10/1957	(CSJ_3)
Cooperativa San José. Comunicación Asamblea	12/1957	(CSJ_4)

Junta General Extraordinaria de socios de la Cooperativa San José	12/1957	(CSJ_5)
Informe de la Cooperativa de San José de Mondragón	06/1958	(CSJ_6)
Cooperativa de San José. Memoria	03/1959	(CSJ_7)
Cooperativa San José. Memoria del ejercicio 1958-1959	s/f	(CSJ_8)
Propuesta de la Junta Rectora para la incorporación de la Cooperativa de San José a la Caja Laboral Popular	10/1959	(CSJ_9)
Asamblea ordinaria de la Cooperativa de San José	05/1960	(CSJ_10)
Cooperativa de San José. Inauguración edificio Resusta	1960	(CSJ_11)
Cooperativa de San José. Memoria del ejercicio 1960	01/1961	(CSJ_12)
Estatutos de la sociedad Asesoramientos Técnicos "ASTECC"	s/f	(Ulg_1)
Reglamento provisional de la sociedad "ASTECC"	s/f	(Ulg_2)
Estatutos de Talleres Ulgor Sociedad Anónima	s/f	(Ulg_3)
Comentarios a los Estatutos de Talleres Ulgor, S.A.	10/1958	(Ulg_4)

El análisis de texto se ha realizado, por consiguiente, en base a fuentes primarias y directas en cuanto que los documentos seleccionados permiten el acceso directo a la visión, los argumentos, los juicios y las perspectivas que configuran la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Las dudas que pudieran surgir por el uso de las memorias, en la medida que ofrecen una visión distante respecto a la sucesión de los acontecimientos, quedan sustancialmente disipadas por el peso del resto de las fuentes que nos permiten un análisis directo y coetáneo a la etapa objeto de estudio. Podemos señalar, además, que no se han detectado contradicciones significativas entre las memorias y los textos de la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón.

Por último, señalar que los criterios en la selección de la documentación permiten un análisis exhaustivo y sistemático del objeto de estudio, garantizando, al máximo grado posible, la cantidad (saturación) y la calidad (riqueza) de la información que precisan los estudios cualitativos (Olabuénaga, 1996). Las fuentes, asimismo, garantizan los criterios de autenticidad, credibilidad y representatividad (Valles, 2003: 132-136) sobre los que pivota la consistencia y la rigurosidad de la investigación documental.





CAPÍTULO 4

## **Análisis empírico:**

**La concepción cooperativa de los  
fundadores de Mondragón**

## **4. Análisis empírico: La concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón**

El cooperativismo de Mondragón, como lo acabamos de analizar, surge en un contexto donde las cooperativas de trabajo asociado eran ampliamente cuestionadas. En esta fase de la investigación nuestro interés se centra en identificar las aspiraciones, los valores, las perspectivas ideológicas que sostienen la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Consideramos que es un paso imprescindible para poder determinar la contribución de los mismos al pensamiento cooperativo. Con este fin procedemos al análisis de los textos donde reflejaron su visión cooperativa.

El análisis empírico ha sido estructurado en relación al cuestionamiento que los partidarios de la hegemonía del consumidor realizan sobre el cooperativismo de trabajo asociado que es la base sobre la que se desarrolla el modelo de Mondragón. De este modo, el capítulo se organiza en tres principales apartados. En el primero, se analizan las razones que explican la opción de los fundadores de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado. El segundo aborda las críticas por el limitado alcance transformador y la tendencia al exclusivismo de las cooperativas de trabajo asociado. El tercero, por último, estudia las bases ideadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para garantizar la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado. Todo este recorrido nos va a permitir identificar las claves fundamentales de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón.

## **4.1. El largo proceso hacia las cooperativas de trabajo asociado**

La apuesta por el cooperativismo de producción o de trabajo asociado en la experiencia de Mondragón no responde a un plan preconcebido. Es más bien el resultado práctico de un largo proceso de maduración. De hecho, existen indicios para pensar que la fórmula cooperativa, si bien no resultaba desconocida, no suscitaba un especial interés durante las primeras etapas del proceso de transformación comunitaria del que eran protagonistas los futuros impulsores de esta experiencia cooperativa (Azurmendi, 1984: 172). La opción por el modelo cooperativo de empresa, y por la fórmula de producción o de trabajo asociado en concreto, se explica por la conjunción de dos principales factores: el propio desarrollo del proceso de transformación comunitario que protagonizan los futuros impulsores de las cooperativas y las concepciones sobre el trabajo y el ser humano que portan los pioneros cooperativos. Este es, por lo tanto, el camino que vamos a emprender en este capítulo. En un primer apartado, analizamos el proceso que llevó a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a apostar por la fórmula cooperativa. Posteriormente, por la influencia que tiene en la decantación por el cooperativismo de trabajo asociado, analizamos la concepción que sobre el trabajo y la persona presenta Arizmendiarieta. Concluimos con un tercer apartado donde se resumen las razones que motivaron la opción por el cooperativismo de trabajo asociado.

### **4.1.1. Proceso de promoción comunitaria y cooperativismo**

Como venimos apuntando la formación de cooperativas de producción no era un plan preconcebido en la mente de Arizmendiarieta a su llegada a Mondragón. Tampoco la opción cooperativa en sí se situaba entre las prioridades de su actuación. Es por este motivo que en el marco de nuestra investigación precisamos indagar en las motivaciones que empujaron a apostar por la promoción de cooperativas, entendiendo que entre estas motivaciones se puedan encontrar razones que expliquen su preferencia por el cooperativismo de producción o de trabajo asociado. El presente capítulo pretende describir el proceso que explica el acercamiento de Arizmendiarieta y sus colaboradores a la fórmula cooperativa. Primero, se analizan las bases del proceso de promoción comunitaria que impulsa Arizmendiarieta a su llegada a Mondragón; en segundo lugar, se explican las razones que empujan a sostener el proceso de promoción en las capacidades autónomas de los sectores populares y trabajadores; en tercer lugar, se observa el proceso que lleva a la maduración de la opción cooperativa tras el intento de institucionalizar las comunidades de trabajo y la gestación de la cooperativa de consumo San José; y se finaliza con un último apartado donde se resumen las motivaciones que llevaron a Arizmendiarieta y sus colaboradores a apostar por la introducción de la fórmula cooperativa en el despliegue de su proceso de promoción comunitaria.

#### **4.1.1.1. La satisfacción de las necesidades y aspiraciones comunitarias como punto de partida**

Existe unanimidad en señalar el rol determinante de José María Arizmendiarieta en la gestación de lo que se conocerá como la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Es el instigador e inspirador del movimiento y son sus formulaciones las que nutren el pensamiento sobre la que se asienta el desarrollo de esta experiencia cooperativa. Su liderazgo queda acreditado entre los estudiosos de su pensamiento (Azurmendi, 1984), los autores de su biografía (Molina, 2005), los testimonios formales de sus colaboradores más estrechos en la gestación de las cooperativas<sup>146</sup> (Larrañaga, 1981 y 1998; Ormaetxea 1997 y 2003) y en los centenares de relatos informales que durante décadas se han podido oír entre los miembros de la comunidad de Mondragón y el entorno cooperativo. Resulta pertinente, por lo tanto, ubicar el comienzo de nuestro análisis en la llegada de Arizmendiarieta en el año 1941 para asumir el cargo de coadjutor de la parroquia de Mondragón.

El Mondragón de 1940 es un pueblo eminentemente industrial en la que las principales empresas del sector daban trabajo a 1500 obreros, dos tercios de la población industrial de Mondragón, que contaba con 8645 habitantes censados (Molina, 2005: 230). Las luchas obreras y la conflictividad social formaban parte de su tradición industrial. La importante huelga de 1916 (Larrañaga, 1981) y el episodio insurreccional del 5 de octubre de 1934 que acabará con la muerte de tres vecinos, entre ellos el presidente y un alto directivo de la mayor empresa local, y la posterior toma del pueblo por el ejército son un claro testimonio de esta conflictividad social que irá impactando en la infancia de los futuros pioneros de las cooperativas de Mondragón (Ormaetxea, 2003: 27).

Mondragón, por lo demás, se encontraba inmersa en la tensa realidad social de la dictadura franquista que siguió al final de la Guerra Civil. Ésta dejó constancia de sus estragos bajo la forma de una feroz represión que acabó con la detención y posterior fusilamiento de 37 vecinos, entre ellos el párroco de la Iglesia de San Juan y dos coadjutores (Molina, 2005: 233). Mondragón era pues una población socialmente fracturada tal y como nítidamente lo expone José María Ormaetxea:

“La guerra civil dividió a las familias. Casi todos tenían alguien en el frente pero divididos en bandos contrarios. Los padres huyeron ante la temida represión, y a veces las madres. Los hijos, arrastrados a Francia o Bélgica, quedaron separados de sus padres, unos recogidos en familias, otros apoyados por el Socorro Rojo Internacional. Si antes de ser tomada la plaza por los sediciosos sufrieron persecución y cárcel quienes en sentido amplio favorecían a los rebeldes, después de fines de setiembre, fueron encarcelados, deportados y muertos quienes eran nacionalistas o ‘rojos’. Y aquí, en Mondragón, se produjo un caso insólito con su párroco y dos coadjutores de la Parroquia. Antes de que pasara un mes desde que Mondragón fuera ocupado por el ejército, fueron llevados a Oiartzun, pueblo de la misma provincia a 70 kilómetros de Mondragón. Sin juicio previo, y en unión de otros 15 mondragoneses fueron fusilados

---

<sup>146</sup> Señala Larrañaga (1981: 114) que “la experiencia de Mondragón no es experiencia espontánea, sino fruto de un largo trabajo personal y carismático de D. José María, y el conjunto de hombres arrastrados tras las ideas de un hombre líder en toda la dimensión de la palabra”.

contra las tapias del cementerio. Jamás se supo por qué se hizo” (Ormaetxea, 2003: 30).

A la represión y la división se le sumaban, además, las penurias económicas y las necesidades básicas que sufría la población. Los años de hambre es el recuerdo vivo de aquellos tiempos que mantienen los fundadores (Larrañaga, 1998: 219; Ormaetxea, 2003: 32). Eran tiempos de escasez y cartillas de racionamiento en la que faltaba prácticamente de todo:

“Los salarios no llegaban para poder alimentarse ni siquiera adoptando la más exigente de las austeridades. Faltaba de todo: pan, carne, aceite, legumbres, azúcar y de todo lo demás. Tampoco había carbón y el petróleo, el gas y la electricidad era desconocidos fuera de utilizarse para tener luz” (Ormaetxea, 2003: 32).

La falta de vivienda y el consiguiente hacinamiento de las familias, el desempleo, la tuberculosis, la desnutrición y la miseria de los niños completaban la dimensión local de los problemas sociales que Arizmendiarieta se encontró y se propuso enfrentar nada más llegar a Mondragón (Azurmendi, 1984: 44; Molina, 2005: 245).

Pero según pudo comprobar Arizmendiarieta no todos estaban en las mismas condiciones para hacer frente a las condiciones de penuria. En la práctica y por efecto de una política asistencial muy avanzada en el escenario de la época que implementaba la Unión Cerrajera, la principal empresa de la localidad, Mondragón aparecía dividida en dos comunidades. Una la constituían las familias de los trabajadores vinculados a la Unión Cerrajera. Estas familias tenían acceso a los comedores, las viviendas de los trabajadores y al economato de la empresa, donde los obreros se surtían de artículos a precios más bajos que los ofrecidos por el mercado. Participaban, además, de una Hermandad de Trabajadores (HERTRUC), auténtica obra social pionera en crear un régimen privado de Seguridad Social en base a aportaciones que eran hechas en un cincuenta por ciento por la empresa y otro cincuenta por ciento por los trabajadores, así como, de una Caja de Auxilios que cubría a todos los obreros que fuesen cabeza de familia un mínimo ingreso diario por cada miembro de la familia que debían alimentar (Molina, 2005: 236; Ormaetxea, 1997: 36). La otra la constituía el resto de la población, que bien se encontraba empleada en otras empresas, incluida Elma, la segunda gran empresa de Mondragón que agrupaba a unos 1.000 obreros en la época, o bien se dedicaba a actividades no industriales.

Esta segregación se hacía aún más palpable en el caso de la Escuela de Aprendices, institución exclusiva para jóvenes que mantuvieran un vínculo directo con los trabajadores de la Unión Cerrajera, y que sobre cuarenta aspirantes escogía a los doce primeros para cursar los estudios que posibilitaban la promoción personal y profesional en la empresa. La escuela tenía una doble finalidad para la dirección de la Unión Cerrajera:

“Su puesta en marcha tenía por objeto dar oportunidades de estudio a los hijos de los trabajadores para que no sólo fueran buenos empleados sino buenos ciudadanos, escarmentados de la recurrente movilización de los obreros en la lucha social” (Ormaetxea, 2003: 31).

Todo el sistema asistencial articulado por la Unión Cerrajera para sus trabajadores no cuestionaba la fuerte estratificación de clases ni las jerarquías de poder en la que se asentaba

la población de Mondragón. Las vías de promoción en la escala social, como es el caso de la educación, se hallaban cortadas:

“Era imposible pensar en aquellos años en estudiar enseñanza secundaria –bachiller– y menos aspirar a la Universidad. Sólo accedían a las Escuelas Superiores y a las Facultades entre el 1 al 1.50% de los jóvenes y tal restricción apenas llegaba para cubrir la proporción de los hijos de las grandes fortunas generalmente en manos de los empresarios” (Ormaetxea, 2003: 32).

En consecuencia, la estratificación social y las diferencias de clase eran muy acusadas. Prácticamente no existía la clase media. Entre ésta y la burguesía formada por el empresariado a duras penas comprendían el 10% de la población. La gran mayoría lo constituía la población sostenida por el salario que los sábados traía el padre de familia y que apenas alcanzaba para acabar la semana, pues parte de esos jornales se consumían en los pagos de las deudas acumuladas con el comercio local (Molina, 2005: 237; Ormaetxea, 2003: 46).

En el sistema social que constituía la población de Mondragón sobresalía el poder de la Unión Cerrajera. “La Unión Cerrajera es casi todo en el pueblo”; nada escapaba a las redes de influencia de los directivos de esta empresa que “es el poder de hecho en la vida de Mondragón” (Larrañaga, 1998: 95). Los sectores trabajadores, al mismo tiempo, asimilaban e interiorizaban como parte de su mentalidad la supeditación a las clases dirigentes:

“La fuerza que concita ese escenario marcado por el sumo respeto al superior, ya fuese al maestro, al sacerdote, al político o al empresario, tuvo su consecuencia en el adormecimiento de aquellas generaciones. Se tenía la convicción de que todo había de esperarse de la acción del poderoso, de los estamentos habilitados en el tiempo que ya lo eran por tradición, por convenciones sociales o por poder económico” (Ormaetxea, 2003: 46).

Esta es, por lo tanto, la realidad social de la población de Mondragón en la que se sumergirá Arizmendiarieta tras su llegada en 1941. Nada más tomar contacto con la realidad de Mondragón, Arizmendiarieta se empeña en poner en práctica las ideas y las convicciones concebidas en su periodo de formación en el seminario y que dan forma a su concepción del apostolado social. En esta primera época, Arizmendiarieta, apoyado en la doctrina social de la Iglesia, propugna la necesidad de un nuevo orden social sostenido sobre la base del espíritu de fraternidad y solidaridad universal del mensaje cristiano (Azurmendi, 1984: 146). Creer en Jesucristo, subrayaba, era reconocer la fraternidad universal de todos como hijos de un mismo padre (Molina, 2005: 250). Ante ello, señalará que “la primera consigna, el primer objetivo de esta cruzada que debe emprender la humanidad entera es la redención del proletariado” (Azurmendi, 1984: 146), pues “la proclamación de los derechos de Jesucristo es la afirmación de los derechos de los desheredados” (Molina, 2005: 250).

Las posiciones de Arizmendiarieta se sostienen desde la convicción de que el requerido nuevo orden no puede venir de las ideologías dominantes de entonces. Azurmendi en *El Hombre Cooperativo* (1984) sintetiza la visión de Arizmendiarieta sobre el liberalismo y las ideologías colectivistas. El régimen liberal, con su doctrina del “individualismo disolvente” no hace más que condenar al débil y ahondar en la división de clases que adquiere por momentos el carácter de una lucha violenta:

“Pregonando que el hombre es una fuerza más en el universo y que, como todas las cosas, encuentra su equilibrio dejándola a su suerte, dejando que desarrolle su libertad y se desenvuelva a sus anchas, acaban por condenar a muerte al débil, ‘porque no se permite a estos defender sus derechos encontrando apoyo en la sociedad, en la agrupación, mientras que los fuertes, los poderosos, siguen explotando su libertad a costa de los primeros’. Así se va acentuando la división de clases.

El régimen liberal económico, según juzga Arizmendiarieta, ha permitido que los ricos fueran aumentando sus riquezas en la misma medida en que los pobres aumentaban su miseria. Así la humanidad se ha dividido en dos mundos enfrentados, el mundo de los capitalistas y el mundo de los pobres cada vez más pobres, víctimas de todo género de injusticias, que, movidos por el instinto de conservación, no encuentran otro camino que el de asociarse para luchar en defensa propia. Día a día se va acentuando la división y se va endureciendo la lucha, lucha que adquiere no pocas veces caracteres violentos” (Azurmendi, 1984: 149).

La respuesta de los sectores oprimidos ha consistido en abrazar las ideologías colectivistas, pero con el riesgo de supeditar y disolver a la persona y su autenticidad en las finalidades del Estado:

“Como consecuencia del despertar de la conciencia humana oprimida, que ha encontrado apoyo en la agrupación y en la asociación para la lucha, se ha desarrollado fuertemente el espíritu de solidaridad, dando paso a las ideologías colectivistas. Estas consideran al hombre, no como un todo independiente, sino como parte que encuentra su complemento esencial necesario en la asociación, fuera de la cual no tiene valor ni representa nada. El hombre no es valorado como valor absoluto y universal, sino en función de parte, en función de la utilidad que pueda reportar al Estado o a la producción. Ya no es propiamente sujeto de derechos propios, sino objeto de los derechos que por él y sobre él detenta un ente anónimo llamado Estado, que puede entrometerse sin escrúpulo alguno en las vidas humanas, aun en el fuero de la conciencia de los ciudadanos, llegando hasta el extremo de impedir al hombre el ejercicio de funciones y derechos indeclinables e inalienables que le competen como hombre” (Azurmendi, 1984: 149).

Ninguna de estas dos ideologías responde al reto de salvaguardar la dignidad humana. Arizmendiarieta, en esta primera época, encuentra en el mensaje cristiano una tercera vía entre el liberalismo y el marxismo para la instauración de un nuevo orden social<sup>147</sup>. Sobre estas bases Arizmendiarieta ensaya en Mondragón un proyecto de transformación sustentado en la vía de la promoción social y comunitaria que apela a la responsabilidad y madurez individual. La justicia social, la emancipación y redención de las clases trabajadoras y la superación de las diferencias de clase como medio de materializar el ideal cristiano de la fraternidad son los grandes ideales que se vislumbran en el horizonte. La dignidad humana,

---

<sup>147</sup> Puntualiza, no obstante Azurmendi (1984: 157) que en esta fase del pensamiento de Arizmendiarieta, si bien reclama un orden nuevo, “queda la impresión de que realmente, más que de la instauración de un orden nuevo, se trata de la restauración de un orden muy viejo, anterior a los liberalismos y colectivismos modernos, culpables del actual desorden. Se trataba, efectivamente, de restaurar la moral, la armonía familiar y social, el reinado social de la fe cristiana... Parece, pues, que más o menos confesadamente se pretendía, en el fondo, retornar a un pasado mejor en la historia”. Esta perspectiva de su pensamiento, según Azurmendi, da un giro total entre 1945 y 1955.

la libertad y la participación responsable de los implicados son los principios insustituibles del camino. Y la educación, la solidaridad y el trabajo las palancas que impulsan el proceso.

El punto de partida se sitúa en las necesidades concretas de la población. Observar, conectar con los problemas y las necesidades y abordarlos más que por la acción personal por la acción comunitaria es su procedimiento de actuación:

“Por dónde empezar es la pregunta que él mismo se inquiere al momento de llegar a Mondragón, y se contesta: por las necesidades. El camino elegido es el más rupestre y simple, el de conectar con la gente, preguntar y jerarquizar (...) Aplica el sentido práctico e identifica los problemas más urgentes. No todos los problemas son del mismo calado y la terapia debe ser proporcional a la naturaleza de los mismos (...) pero el método de gestión es lo esencial: implicar a las personas en la ejecución de los proyectos. La necesidad es su ariete estratégico” (Larrañaga, 1998: 121).

Arizmendiarieta, por lo tanto, se aleja de las ideologías colectivistas que ubican en unas minorías erigidas en vanguardias de estructuras como el partido o el Estado la responsabilidad del cambio. Aboga por la participación responsable de las personas de la comunidad –y de la comunidad como tal– directamente implicada. Este procedimiento precisa de dos condiciones. Por un lado, remover y agitar las conciencias, para lo cual “la tarea más urgente es la de despertar la conciencia de cada uno, y sobre todo el sentido de responsabilidad de cada individuo (Azurmendi, 1984: 150). Por el otro, activar los recursos de la comunidad para resolver las necesidades por medio de la constitución “de instituciones y estructuras de gestión” (Larrañaga, 1981: 76).

A esta perspectiva responden las primeras realizaciones impulsadas por Arizmendiarieta. A la acción educativa con los jóvenes en los círculos de la Acción Católica se le sumaban iniciativas de carácter modesto en sus primeras etapas:

“En una primera toma de tierra, las posibilidades de gestión apenas sobrepasan el estadio elemental: cabalgatas, carrozas, rifas, quinielas, acciones modestas, orientadas con la doble intención de hacer cosas y de formar a los hombres en la gestión de las obras de interés de la comunidad” (Larrañaga, 1981: 86).

Pronto irá ampliando el ámbito de las necesidades y aspiraciones sociales a cubrir. La creación en 1943 de la Juventud Deportiva de Mondragón para la promoción del ocio juvenil; la inauguración en octubre de 1943 de la Escuela Profesional abriendo las opciones de formación al conjunto de los jóvenes de Mondragón, la edificación de un Dispensario Antituberculoso en 1946 y el Hogar Infantil en 1951, o la constitución en 1951 de la Asociación Mondragonesa del Hogar en respuesta a los problemas de la vivienda son expresiones concretas de las instituciones impulsadas por Arizmendiarieta (Molina, 2005; Ormaetxea, 1997).

Las instituciones creadas, con el lugar destacado que ocupa la Escuela Profesional, empiezan a dibujar el proyecto transformador al que aspira Arizmendiarieta: la capacitación técnica y social de amplias capas de los trabajadores para liderar la transformación de las estructuras sociales. La consecución del nuevo orden social de bases cristianas que pretende Arizmendiarieta exige la transformación moral y la capacitación técnica de los trabajadores. Así, la Escuela Profesional aspira a ser:

“El resorte más poderoso para la implantación progresiva de una sociedad más igualitaria y de un orden social más justo sobre el que tanto había reflexionado. Su fin no era sólo surtir a las fábricas de profesionales. Eso era superficial. Su verdadero fin era crear un proletariado consciente, capacitado profesionalmente, imbuido de ideales cristianos y decidido a crear ese nuevo orden” (Molina, 2005: 326).

La Escuela, a su vez, constituía una plataforma para objetivos más amplios que incluía la reforma de la empresa tradicional: “sus alumnos iban a formar los cuadros técnicos que precisaría la nueva empresa cristiana que, por entonces, aún piensa que puede nacer de reformar por dentro la tradicional” (Ibidem: 329).

Lo que nos interesa destacar en este punto es que en el proceso de gestación del cooperativismo de Mondragón el proyecto de transformación social comunitario es previo a la propia concepción de la empresa cooperativa. A la fórmula cooperativa se llega mediante la maduración de las condiciones (y la percepción de los límites) que permite el desarrollo del proceso de promoción comunitaria impulsado por Arizmendiarieta.

#### **4.1.1.2. Hacia una estrategia autónoma de las clases trabajadoras**

En el análisis del primer período de Arizmendiarieta es posible identificar una evolución de sus planteamientos hasta el punto de poder establecer dos etapas diferenciadas: Un primer período en el que se confía en la implicación de la clase empresarial católica en el objetivo de emancipar y promocionar a la clase obrera, y un segundo periodo, donde esa confianza se resiente y se reubican las esperanzas en la autonomía y las propias capacidades transformadoras de las clases trabajadoras.

La organización jurídica de las entidades e instituciones que va impulsando Arizmendiarieta en ese primer periodo es un exponente gráfico de la perspectiva comunitaria que maneja. La Escuela Profesional dista mucho de adoptar una organización cooperativa. Su patronato quedó integrado por los representantes de las empresas que corrían con la financiación de la obra, junto con la participación del párroco y el alcalde (Molina, 2005: 295). Otro tanto ocurría con La Liga de Educación y Cultura, entidad constituida en 1949 con el objetivo de regir la obra social levantada en sus distintas modalidades asistenciales, deportivas y educativas. Se trataba de una sociedad integrada por socios corporativos, los organismos públicos y privados; por socios privados, los padres o tutores de los alumnos de la Escuela; y socios militantes, que eran todos los padres de familia que lo desearan (Ibidem, 2005: 305)<sup>148</sup>.

---

<sup>148</sup> Del Boletín TU de septiembre de 1967 se extraen algunas matizaciones y precisiones al texto de Fernando Molina. La Escuela Profesional fue promovida en 1943 a través de la implicación de los “padres de familia” agrupados en la Asociación Católica de Padres de Familia. En 1947 se “esbozó la constitución de una ASOCIACIÓN nueva con una base más amplia que la de Padres de Familia: se convocaba a todas las fuerzas vivas de la comarca y se trató de integrarlas en una ASOCIACION denominada LIGA DE EDUCACIÓN Y CULTURA, que efectivamente quedó constituida en 1948 con participación, además de los Padres de Familia, de todos los que desearan colaborar personalmente a sus fines en calidad de asociados a una con los patrocinadores. Como tales preveía y se deseaba la integración de los Municipios, de otras organizaciones sindicales, mutualistas, etc.” El texto indica, asimismo, que la reconfiguración de la Escuela Profesional en cooperativa se produjo en 1960, basándose en adelante “en una plantilla de Profesores de dedicación exclusiva y con el apoyo creciente de las nuevas organizaciones empresariales, fieles a los principios en que se basaba su existencia, reemplazando a la antes aludida Asociación por una entidad cooperativa en la que sus socios individuales se vieran respaldados por sus socios patrocinadores, dispuestos a contribuir a los fines educativos sin ánimo de lucro” (TU\_85).

Arizmendiarieta, en este primer periodo, confía en poder actuar sobre los problemas concretos de la comunidad apelando al espíritu de solidaridad y fraternidad cristiana de trabajadores y empresarios. Así, su camino de promoción comunitaria, y las instituciones que impulsa son un claro reflejo, se fundamenta en la esperanza y las posibilidades que ofrece la colaboración entre clases liderada por patronos y obreros que comparten los ideales del apostolado social.

Las esperanzas de esta colaboración se irán disipando de manera gradual. Dos son los factores que inciden en esta dirección. Por un lado, Arizmendiarieta evoluciona en su pensamiento fruto de su maduración y de las nuevas perspectivas que va asumiendo a través de sus lecturas de los personalistas cristianos franceses<sup>149</sup> y la incorporación de los textos de los laboristas ingleses. El impacto en Arizmendiarieta de la experiencia laborista encaminada al cambio en la relación entre el capital y el trabajo y la teoría de la igualdad de oportunidades en educación y cultura, analiza Molina (2005: 281-282), es extraordinario tal y como refleja su impronta en los discursos sociales que elabora en esos años. En parecido sentido se manifiesta Azurmendi (1984: 157-158) destacando “el giro total” que se produce en el pensamiento de Arizmendiarieta entre 1945 y 1955:

“La perspectiva histórica se abre ahora enteramente hacia el futuro. La crisis será comprendida, no como la ruina de un orden idílico preliberal, que se añora, sino como la lucha dialéctica entablada entre las exigencias impuestas por el grado alcanzado de conciencia histórica y las estructuras sociales incapaces de corresponder a las mismas. El orden nuevo pasa a depender, más que de una verdad trascendente, de la conciencia histórica viva. Y viene a significar claramente un orden a construir, no a restaurar, en el inmediato futuro, sobre las bases y al ritmo del desarrollo histórico, más bien que sobre las ruinas de la guerra. Arizmendiarieta se vuelve al futuro” (Azurmendi, 1984: 157-158).

Concuerdan estos analistas de la obra de Arizmendiarieta en que la simpatía que comienza a sentir por el laborismo hace evolucionar su pensamiento hacia posiciones socialistas cristianas. Su discurso social y político, desde entonces, se ve impregnado de una dualidad oposicional entre ricos y pobres, explotadores y explotados, a la vez que los grandes temas de Arizmendiarieta –que culminarán con el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado– como la educación y la socialización de la cultura, el cuestionamiento del absolutismo del derecho de la propiedad, la superación de las diferencias de clase, la emancipación de la clase obrera o la intervención del trabajador en la dirección de la empresa adquieren una presencia más marcada (Azurmendi, 1984; Molina, 2005).

Por otro lado, los roces y las discrepancias que en el desarrollo de los proyectos comienzan a aflorar con la dirección de la Unión Cerrajera y con el empresariado local no harán más que acrecentar las dudas de Arizmendiarieta y sus colaboradores sobre la disposición de este sector del empresariado católico con el cambio social. Las tensiones se harán especialmente evidentes a finales de la década de 1940 a raíz de las protestas que lideraron los discípulos de Arizmendiarieta, ya empleados de la Unión Cerrajera, ante la decisión de la dirección de

---

<sup>149</sup> Especifica Molina que el ideal católico personalista, que apostaba por trazar una vía intermedia entre el individualismo capitalista y el colectivismo marxista, generó en él un interés fundamental a la hora de comprender el calado teológico de su ideal social. “Coincide con Maritain que al humanismo integral como solución a la crisis mundial debe corresponder la educación integral de las clases trabajadoras. Y con Mounier en que el nuevo orden deberá descansar sobre las bases de la educación, el trabajo y la dignidad del hombre. Recurre a ellos para profundizar en su concepción del individuo como un absoluto que nunca puede estar sometido a una colectividad (clase, Estado, nación) y mucho menos instrumentalizado en nombre de ella” (Molina, 2005: 285).

la empresa de cortar las prestaciones por baja que satisfacía por medio de la Hertruc. Se le añadía el manifiesto desinterés de la Unión Cerrajera por el desarrollo de la Escuela Profesional, que ya para esa época la percibía como una clara competidora de su propia Escuela de Aprendices (Molina, 2005: 314). El distanciamiento se hará explícito cuando Camilo Basterrechea, directivo de la Unión Cerrajera, invitado a una sesión de la Escuela Social Sacerdotal defendió la tesis de que “el hijo de un ingeniero debe ser ingeniero y el hijo de un peón, peón”. Tal concepto clasista de la educación y el trabajo, como lo describe Molina (2005: 17), “echaba por tierra una década de esfuerzo del coadjutor por lograr la conciliación de clases”. Y no podía, a su vez, más que aumentar las dudas sobre la vía de la pastoral patronal que auspiciaba Arizmendiarieta.

El punto álgido de tensión, y que precipitará la opción cooperativa, como es de sobra conocido, se produce cuando las perspectivas de participación de los trabajadores en el capital de la Unión Cerrajera quedan frustradas (Larrañaga, 1998; Molina, 2005; Ormaetxea, 1997). Arizmendiarieta en un texto de 1966 deja constancia de este trascendental hecho de la historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón:

“Los promotores del ensayo cooperativista de Mondragón actuaron en una fase como elementos *de puente* entre los trabajadores y la Dirección de la empresa, siguiendo los dictados de sus conciencias con la confianza de poder llegar a una integración de los que no pueden y deben considerarse como algo accidental en su constitución, como son sin duda los técnicos y los trabajadores. De esta forma obtuvieron experiencia y vivencia personal de los problemas de una empresa como unidad productiva y como ente social. Esta fase que se inicia con la formación profesional de base, allá por los años 1944-1945, se prolonga hasta 1954, en que se evidencia la rigidez e intransigencia de la Dirección de las empresas para transformarse en comunidad de trabajo con condiciones mínimas para granjearse una confianza y una colaboración satisfactorias de su factor humano.

La alternativa que se ofrecía a toda una legión de jóvenes animados con el mejor espíritu de colaboración, resueltos a promover un nuevo estilo de convivencia social al fracasar en ese empeño era la de agudizar la postura exclusivamente reivindicativa de los trabajadores con dudoso respaldo de las instituciones sindicales, que a su vez apenas se hacían acreedoras a la confianza de la gran masa de trabajadores, con probabilidades de tener que quemar muchas energías en actitud negativa, al menos a corto plazo, o lanzarse con todos los riesgos que entrañaba ello a la promoción de otro tipo de empresa, cuya configuración jurídica en un primer momento no aparecía del todo clara” (Arizmendiarieta, 1966: 7-8).

La evolución del pensamiento de Arizmendiarieta, las tensiones que emergían con la clase empresarial local, junto con el protagonismo y el liderazgo que comenzaban a asumir los jóvenes colaboradores de Arizmendiarieta despejaban el camino para sostener el proceso de promoción comunitaria en la autonomía y las propias capacidades de los sectores trabajadores. Comenzaban a madurarse, pues, las condiciones para el desarrollo cooperativo.

#### **4.1.1.3. La maduración de la opción cooperativa**

El propio Arizmendiarieta, en el texto que acabamos de analizar, ubica en el acontecimiento que acabamos de describir –y que dará lugar a la fundación de la empresa Ulgor en 1956– el paso decisivo que señala el comienzo del ensayo cooperativo:

“El año 1956 es el del paso decisivo y señala el comienzo del ensayo cooperativo” (Arizmendiarieta, 1966: 8).

Pero esta afirmación precisa de dos matizaciones relevantes desde el foco planteado en esta investigación doctoral: 1) En esta primera fase incipiente de reforma de la empresa la cooperativa no constituía todavía el eje central de la estrategia de Arizmendiarieta y sus colaboradores. 2) En el proyecto de promoción comunitaria de Arizmendiarieta la opción cooperativa, concretamente la cooperativa de consumo, entra en juego unos años antes que la constitución en 1957 de la cooperativa industrial Talleres Arrasate y la reconfiguración cooperativa de Ulgor en 1959. Dos son las cuestiones que ante esta realidad se abren paso: ¿Cuándo comienza a ser la opción cooperativa el eje central de la estrategia de transformación comunitaria? Y, ¿cuál es la proyección que el cooperativismo de consumo adquiere en el planteamiento de Arizmendiarieta? Procedemos a indagar en estos aspectos.

##### **4.1.1.3.1. La institucionalización de la comunidad de trabajo y las dudas cooperativas**

Es preciso comprender que, antes de la ruptura con la Unión Cerrajera, Arizmendiarieta ya tenía ubicada la reforma de la empresa como uno de los objetivos a abordar dentro de su esquema de promoción social y comunitaria:

“En la década de los 40 y la mitad de los 50 Arizmendiarieta se dedica a la tenaz campaña personal en pro de la idea de experimentar la doctrina pontificia de la participación obrera en la gestión de la empresa. Tentativa que empieza invitando a los teóricamente más afines o cercanos a la doctrina de la Iglesia: los empresarios católicos” (Larrañaga, 1998: 125).

En la concepción de Arizmendiarieta la empresa constituye la célula organizativa básica de la comunidad humana (Ariz\_Empresa: 79). Es la base del sustento económico de sus miembros, pero también, un espacio donde se configuran unas determinadas relaciones sociales, puesto que la empresa no es un “conjunto de cosas, capital, máquinas, sino reunión de conductas humanas” (Azurmendi, 1984: 420). La dimensión social o relacional es repetidamente subrayada en el concepto de empresa de Arizmendiarieta:

“La promoción de bienes y servicios interesantes para la satisfacción de las necesidades humanas se realiza regularmente ejecutando planes concebidos y proyectados por personas o instituciones mediante una organización que hace viable la colaboración personal y económica de quienes acceden a la convocatoria y opción implicadas en tal iniciativa. Llamamos empresa a tal organización y convocatoria” (Ariz\_Empresa: 19).

La importancia de esta célula económica en el orden social queda también reflejada en el hecho de que las relaciones sociales entre empresarios y obreros que se han ido configurando en su interior han constituido el principal foco de conflicto que ha dado lugar a lo que se ha denominado como “cuestión social” (Azurmendi, 1984: 420). No es extraño, por lo tanto, que Arizmendiarieta ubique en la reforma de la empresa otro de los objetivos principales de su visión transformadora. La intención pasa por reconfigurar las relaciones internas de la empresa de manera que dé lugar a una superación de la tradicional confrontación entre el capital y el trabajo, dando espacio a fórmulas de colaboración mediante la participación responsable de los trabajadores. De este modo la empresa así concebida puede convertirse en una verdadera plataforma de promoción social y humana que sirva de respaldo para la consecución de las aspiraciones humanas:

“La Empresa es la primera célula organizativa de la Comunidad Humana, resuelta a actuar en el campo económico con programa y plan propios, conducente a ulteriores articulaciones organizativas idóneas para que las actividades económicas, bajo la neta aspiración de valores humanos superiores, en condiciones de servidumbre a los mismos, sirvan de respaldo a las aspiraciones humanas y constituyan verdadera plataforma de promoción social y humana” (Ariz\_Empresa: 79).

En opinión de Arizmendiarieta, sin una clara reforma de la empresa que incorpore al trabajador como ser inteligente y responsable, no se puede pretender el interés de la clase trabajadora en procesos que promulguen la armonía de clases. Es más, Arizmendiarieta manifiesta su temor de que “si no se abre un cauce de colaboración justa a las aspiraciones obreras, estas necesariamente van a desembocar en un socialismo estatal o un sindicalismo colectivista, ambos sistemas tan incompatibles con la iniciativa y libertad individual y, por consiguiente, con la dignidad del hombre” (Azurmendi, 1984: 386).

Esta defensa de la reforma de la empresa es, por lo tanto, anterior a la concepción cooperativa<sup>150</sup>. La idea comienza a aparecer en los escritos de Arizmendiarieta en torno a 1945, y se hace más explícita entre 1950 y 1955 (Azurmendi, 1984: 385; Molina, 2005: 341). En esta época temprana va madurando conceptos y nociones que trasladará después a su concepción cooperativa. Arizmendiarieta aboga por el accionariado obrero como medio de integrar al trabajador en el destino de la empresa. Teoriza, a su vez, sobre el salario dual, fórmula por la cual propone desdoblarse el salario en una parte funcional o de consumo y otra de inversión, con lo que parte de los ingresos de los trabajadores quedan vinculados a la parte variable de los resultados que se anotan como participación del trabajador en el capital de la empresa (Larrañaga, 1998: 127). La fórmula permite elevar al trabajador como ciudadano de primera, educar al obrero en las responsabilidades de la financiación y de la inversión, favorecer un reparto más justo de los resultados generados, y aumentar la parte de los resultados destinados a la autofinanciación y la reinversión en la propia empresa. Es así como señala Arizmendiarieta que:

“Será bien aceptado por los trabajadores el desdoblamiento de su remuneración de las rentas correspondientes al factor trabajo, en salario de inversión y de consumo, para que mediante esta providencia se pueda aplicar la autofinanciación mediante un juego administrativo limpio, ya que no es concebible en la inmensa mayoría de

---

<sup>150</sup> La influencia de los personalistas cristianos franceses que en sus escritos abogan por la visión comunitaria de la empresa como vía de integración del capital y el trabajo es palpable también en este ámbito del pensamiento de Arizmendiarieta (Larrañaga, 1998: 31).

nuestras empresas su subsistencia y desarrollo sin apelar a un proceso de autofinanciación” (Azurmendi, 1984: 428).

En este camino Arizmendiarieta se hace eco de la propuesta de la empresa como *Sociedad Total* expuesta en una conferencia en 1953 por José Luis Serrano, a la sazón director administrativo adjunto de la Unión Cerrajera. En la misma, se defendía que la empresa no sólo es del capital o del empresario, sino que forma una comunidad de intereses en el que al factor trabajo, en conjunción con el capital y el empresario, le correspondía adquirir la calidad de socio y, en consecuencia, debía de ser copartícipe en el gobierno y en el beneficio generado en la empresa (Larrañaga, 1981: 134; Molina, 2005: 330). Tales ideas inspirarán a Arizmendiarieta en el modelo de empresa comunitaria que empezaba a perfilar.

En posteriores desarrollos de estas ideas, Arizmendiarieta conceptualiza la empresa como la conjunción de tres principales factores implicados en la producción. Por un lado, el factor trabajo que aparece constituido por todo el personal de la plantilla y al que le corresponde la primacía entre el conjunto de los factores:

“En la concurrencia de los diversos factores que constituyen la empresa el trabajo tiene una primacía bien justificada” (Ariz\_Empresa: 20).

Por otro lado, el capital, que puede tener la más diversa procedencia como los promotores y colaboradores directos, instituciones de crédito, los excedentes destinados a autofinanciación, etc. Su principal función recae en que:

“Contribuye al incremento de rendimientos del trabajo y, por consiguiente, a la elevación de los índices de productividad” (Ariz\_Empresa: 21).

Por último, la tercera dimensión que en la concepción de Arizmendiarieta adquiere entidad propia como factor de producción, aparece la gestión vinculada a las facultades previsoras y ordenadoras (Ariz\_Empresa: 25). La gestión la define como el “alma de la empresa”:

“La gestión es el trabajo dedicado a la promoción de la empresa tras su concepción y proyección. De ordinario toda empresa entraña en su origen una iniciativa de esta calificación y para sobrevivir en las variables condiciones técnicas y económicas precisa de la misma: es el alma de la empresa” (Ariz\_Empresa: 23).

Para Arizmendiarieta la empresa no deja de ser una fórmula de organización que permite jerarquizar y movilizar los diversos factores que concurren en la misma (Ariz\_Empresa: 57). La empresa aspirará a convertirse en una comunidad de trabajo cuando el conjunto de los factores que la integran se encuentren en una posición de colaboración. Será entonces también cuando se convierta en un poderoso instrumento de desarrollo:

“Una empresa en tanto será una comunidad y por tanto un poderoso instrumento de desarrollo en cuanto todos los factores que la integran están en condiciones normales o naturales de colaboración” (Ariz\_Empresa: 28).

La vía de promoción social y comunitaria que Arizmendiarieta emprende en Mondragón pasa, pues, por la reforma de la empresa tradicional para su reconversión, por medio de la integración responsable de los trabajadores, en auténticas comunidades de trabajo. Las bases del proyecto educativo que impulsa procuran capacitar a los trabajadores para la toma de tales responsabilidades. Espera, tal y como ha sido analizado, que los patronos católicos

vayan dando acceso a los trabajadores en las tareas de gestión (Azurmendi, 1984: 385; Larrañaga, 1998: 125). Pero apelar al sentido ético-religioso del empresariado no da los frutos deseados:

“Cambiar las estructuras de poder apelando a la conciencia y sensibilidad de los situados es regar fuera de tiesto, es pedir cortar la rama del árbol donde uno se sienta. A pesar del dudoso e inútil entercamiento, D. José María sigue impertérrito con su teoría del salario de inversión, de la búsqueda de una fórmula de interesamiento del trabajador en la vida de la empresa, mediante el desdoblamiento del salario en: salario funcional o de consumo, y salario de inversión. Pero, como si lloviera, caen sus palabras en el vacío de un empresariado orgulloso de su poder y de su éxito. No es tiempo de reformas, es tiempo de gozo” (Larrañaga, 1981: 123).

Frustrada la vía de la colaboración patronal, recae sobre los propios trabajadores la responsabilidad de avanzar en la reforma de la empresa. Para entonces una nueva generación de jóvenes trabajadores que venían colaborando con Arizmendiarieta culminaba su preparación técnica. Arizmendiarieta los anima a abandonar la Unión Cerrajera para emprender su propio proyecto empresarial.

La decisión de formar su propia empresa se inserta en la lógica de la vía de promoción social y comunitaria que venía impulsando Arizmendiarieta junto con sus colaboradores. A las instituciones comunitarias que venían constituyendo para responder a las necesidades y aspiraciones de los sectores trabajadores en el ámbito del ocio, la asistencia social, la vivienda, la cultura o la educación se le sumaba el intento por reconvertir las empresas industriales en comunidades de trabajo. Arizmendiarieta concebía la educación y el trabajo como las grandes palancas del desarrollo humano. La Escuela Profesional constituía la principal plataforma en el ámbito educativo. La decisión de encarar la reforma de la empresa por los propios medios venía a complementar el proceso de promoción comunitaria en su segundo gran pilar. Pero es preciso considerar que en esta incipiente etapa de creación de comunidades de trabajo la empresa cooperativa no constituía todavía el eje central de la estrategia. Y así lo explicita Arizmendiarieta:

“Antes que en cooperativa se pensó en institucionalizar la Comunidad de Trabajo” (Ariz\_Empresa: 57).

Es lo que ocurre con el primer proyecto de empresa, ASTEC, que se constituye como sociedad mercantil limitada (Ulg\_1; Ulg\_2) y con Ulgor donde la forma jurídica cooperativa no es la fórmula a priori considerada, “sino que transitoriamente se navega sin formulación indefinida” mientras se trabaja en la búsqueda de un modelo a través de la modificación de la ley de sociedades anónimas (Larrañaga, 1998: 144).

La propuesta de Estatutos de Talleres Ulgor Sociedad Anónima (Ulg\_3) nos ayuda a entender los presupuestos sobre los cuales pretende Arizmendiarieta configurar la Comunidad de Trabajo. A su vez, permiten identificar los puntos de fricción que la concepción de empresa de Arizmendiarieta encontrará con la legislación cooperativa entonces vigente.

La filosofía personalista que Arizmendiarieta y sus colaboradores pretenden imprimir a la empresa queda patente en estos Estatutos cuando se afirma que “el personal al servicio de la empresa se considera a todos los efectos asociado a la misma, de forma que los vínculos sociales prevalezcan en todo momento sobre los que pudieran derivarse de un simple contrato

de trabajo” (art. 33). A tal efecto, los estatutos determinan que “todo personal al servicio de esta empresa deberá ser a la vez accionista de la sociedad (art. 10). Con esta finalidad se prevé la facultad de la Junta General para ampliar el capital social de la empresa de manera que las nuevas incorporaciones tengan opción de suscribir acciones (art. 8) y, asimismo, se afirma el derecho preferente de los accionistas “para ingresar al servicio de la empresa, en igualdad de condiciones, cuando se realice el ingreso de nuevos operarios o empleados” (art. 10).

La empresa, desde esta perspectiva, aparece formada sobre la base de dos clases de accionistas, los extraños y el personal de la empresa, con derechos y obligaciones diferenciadas (Ulg\_4). Al capital, por lo demás, se le establecen una serie de limitaciones. Por un lado, ningún accionista de la empresa podrá poseer más del cinco por ciento del capital embolsado (art. 10); y, por otro lado, existen disposiciones que pretenden impedir la evasión de acciones fuera del círculo de trabajadores accionistas. Los empleados despedidos por causa justa, los que cesan voluntariamente o los accionistas que, aunque no sean obreros o empleados de la empresa, que se incorporen o se asocien a otras empresas competidoras, quedan obligados a poner sus acciones en venta (art. 11), prioritariamente, y al precio mínimo de venta fijado por el Consejo de Administración, a los propios miembros de la empresa (art. 13). Los estatutos capacitan al Consejo de Administración para “declarar nulos los títulos que posea dicho accionista, si este no las entrega voluntariamente” (art. 11).

La composición dual del accionariado se traslada al modelo de gobierno de la empresa. A cada acción, como es habitual en la empresa de capital, le corresponde un voto, tomándose los acuerdos por mayoría de votos. Pero según fijan los estatutos, “aparte de los votos que les corresponden como accionistas, cada empleado u operario de esta empresa tendrá un voto como tal” (art. 19). Este sistema se aplica para la elección de los miembros del Consejo Administración que se compone de once miembros que a su vez constituyen el Comité Económico, el Comité Social y el Comité de Arbitraje (art. 23). Así, “en la Junta General de Socios los accionistas con un voto por acción designarán por mayoría de votos cinco consejeros, que constituirán el Comité Económico”; y, por el contrario, “los socios como operarios y empleados y con un voto por persona designarán otros cinco consejeros que constituirán el Comité Social” (art. 24). El Comité Económico elegido por porcentaje de acciones por trabajadores-accionistas y accionistas extraños, reserva “la gestión y administración de las cuestiones de carácter propiamente económico de la empresa”, entre las cuales son destacables el nombramiento del director o gerente o la facultad para fijar los sueldos y funciones del personal (art. 27). Al Comité Social le corresponde el ámbito de la representación del personal al servicio de la empresa (art. 28). La estructura del Consejo de Administración se completa con los representantes del Comité de Arbitraje que aparece formado por un representante del Comité Económico y Comité Social más un tercer miembro neutral y extraño a la empresa en “representación de alguna entidad o institución social” (art. 25). Es competencia de este comité “el dictamen y resolución en última instancia de las cuestiones de competencia y conflictos que se planteen entre los diversos órganos de gestión, o entre los operarios y empleados y la dirección” (art. 29).

En lo que respecta a la retribución de los factores los Estatutos de Ulgor S.A., establecen el intervalo solidario, por el cual “las remuneraciones y participaciones de todo género se acomodarán, para el personal al servicio de la empresa, a una escala de uno a dos y medio, quedando comprendidos dentro de esta escala hasta el personal directivo” (art.34). El paradigma de la colaboración capital-trabajo en el seno de la empresa personalista se traduce

así en la distribución de resultados de la siguiente manera: una vez deducidas las obligaciones sociales y el pago del interés legal al capital, “del remanente de beneficios podrá acordar la Junta General la asignación a fondos de reserva especiales u otras atenciones y el resto se distribuirá el cincuenta por ciento entre el personal directivo y laboral en proporción a las cantidades que haya recibido durante el ejercicio como remuneración a los servicios prestados” (art. 36).

Los Estatutos de Talleres Ulgor, S.A. reflejan los principios que Arizmendiarieta y sus colaboradores pretendían plasmar mediante la constitución de las Comunidades de Trabajo. Superar las diferencias de clase mediante la institucionalización del modelo de colaboración entre el capital y el trabajo bajo la primacía de este último, abrir las puertas, a través del accionariado, a la participación integral y responsable del trabajador en la empresa, la limitación de los derechos del capital o el régimen solidario son aspectos claramente distinguibles en esta formulación. Sin embargo, esta detallada plasmación de los principios en unos Estatutos resultará un intento vano ya que estos principios no encontrarán recorrido posible en la legislación que regula las sociedades anónimas<sup>151</sup>. Es entonces cuando se plantea la posibilidad de la fórmula cooperativa:

“A la vista de las dificultades para su instrumentación jurídica al amparo de la vigente legislación sobre la empresa, concretamente de régimen capitalista, se recurre a la fórmula cooperativa, en principio idóneo en cuanto concibe la empresa como sociedad de personas, pero no carente de dificultades en la interpretación y aplicación vigente de la Ley de Cooperación y su Reglamento” (Ariz\_Empresa: 73).

Se entiende, por lo tanto, que Arizmendiarieta y su equipo encontraban motivos para recelar, según disponía la legislación cooperativa de 1942, de desarrollar las claves de su empresa según el modelo cooperativo de trabajo asociado. Arizmendiarieta percibía la Ley de Cooperativas vigente hasta entonces “como una normativa reguladora coactiva cuyo articulado maniató la autonomía de la empresa y su gestión obrera mediante una rígida reglamentación saturada de coerción falangista” (Molina, 2005: 364). Pero, además, Arizmendiarieta y sus colaboradores dudaban de que la legislación cooperativa satisficiera las exigencias dinámicas de la empresa moderna:

“La sociedad anónima es barrera infranqueable a participaciones heterogéneas, y tampoco la ley de cooperativas de 1942, redactada a la salida de la guerra civil, recoge los elementos orgánicos bastantes para configurar una empresa dinámica (...) Lo importante, además de dar con el encaje jurídico, era concebir estructuras orgánicas útiles para la tarea competitiva, no fuera, que cubiertos los requisitos legales, resultare el artificio inútil y encorsetado para la función primordial: lo económico” (Larrañaga, 1981: 134).

La empresa cooperativa, corrientemente, aparecía asociada a “experiencias sin proyección empresarial y económica” o maniatada por “restricciones impuestas por interpretación o aplicación de cláusulas jurídicas y reglamentarias” que precisaban ser modificadas y

---

<sup>151</sup> El informe que recibe Arizmendiarieta desde Madrid datado en octubre de 1958 en respuesta a su propuesta de estatutos para Talleres Ulgor, S.A. es explícito al respecto: la distinción entre accionariados y la discriminación en derechos de los propiamente del capital, la prohibición de poseer más del 5% del capital desembolsado, la asociación a otras empresas como causa de exclusión, las limitaciones al derecho de venta de las acciones, la participación exclusiva de los trabajadores y empleados para la elección de parte del Consejo de Administración, la composición y las competencias del Comité Arbitral, son entre otras, los aspectos más relevantes presentados por el informe como contrarios a la ley (Ulg\_4).

actualizadas (Coop\_23). En estas condiciones preocupaba el encorsetamiento del nuevo modelo como una empresa de segunda categoría:

“Queremos dejar constancia de que desde el primer momento se tuvieron presentes las exigencias de la empresa moderna y, por tanto, se adoptó una fórmula que hiciera viable su desarrollo bajo todos los aspectos: económico, técnico, social y financiero, pero no como una entidad de segunda división apta para un muy limitado campo de actividad, sino aplicable a un sector amplio de la economía” (Ariz\_Empresa: 58).

Ya los Estatutos de Talleres Ulgor S.A. recogían disposiciones que reflejaban la preocupación de los fundadores por constituir empresas eficientes y dinámicas. Junto a las dimensiones sociales del proyecto, esto es, la creación de empresas bajo la primacía del trabajo, los estatutos plasman la necesidad de establecer mecanismos para atraer capital, de retribuir, aún dentro de un intervalo solidario, diferencialmente las responsabilidades de gestión, o fijar mecanismos para facilitar que la gestión de la empresa estuviera en manos de los más capaces. Entendemos que éstos eran los factores que generaban dudas entre unos fundadores cuya máxima ambición siempre ha consistido en el desarrollo de un cooperativismo apto de acuerdo a las exigencias del progreso técnico:

“Debemos pensar en un cooperativismo que sea apto para un mundo en constante y progresiva evolución, que sea aplicable para empresas grandes y pequeñas, sobre todo adecuado para marchar al ritmo de las exigencias del progreso técnico” (Ariz\_eman: 140).

Las limitaciones jurídicas se resolverán una vez reinterpretadas, con la asesoría de especialistas en jurisdicción cooperativa de personas de la talla de Del Arco o Riaza<sup>152</sup> con quienes Arizmendiarieta mantenía constante contacto, la normativa jurídica bajo el prisma que posibilita el espíritu de los principios cooperativos. El propio Arizmendiarieta da testimonio de este proceso:

“Un primer examen de la Ley de Cooperación y del Reglamento para su aplicación no nos resultó del todo satisfactorio, máxime habiendo procedido a una interpretación literal de sus preceptos sin una previa atención a los principios cooperativos. Con todo, a la luz de los principios cooperativos de solidaridad, libertad, democracia, etc., insistimos en un examen más hondo de las posibilidades de la expresada Ley, en este momento procediendo a asesoramientos de personas de indudable prestigio en el campo cooperativo y jurídico, como son los Sres. del Arco y Riaza y algunos de sus colaboradores, a quienes expusimos ampliamente el planteamiento cooperativo, que estábamos resueltos a hacer para llevar a cabo un ensayo en serio. Efectivamente se encontraron fórmulas para conjugar los presupuestos ineludibles de la empresa con los preceptos legislativos vigentes, y así se constituyó la primera cooperativa industrial de Mondragón” (Arizmendiarieta, 1966: 8).

Si los fundadores de Ulgor adquirieron la licencia de fabricación de la empresa vitoriana a finales de 1955, pasarán casi tres años hasta que toparon las fórmulas para encajar sus

---

<sup>152</sup> José Luis del Arco, experto jurídico en temas cooperativos, fue asesor general de la Obra Sindical de Cooperación desde su creación en el año 1942 hasta el año 1970 y, como tal, participó en las comisiones redactoras de las leyes y reglamentos cooperativos. José María Riaza Ballesteros, por su parte, fue Director de la Unión Nacional de Cooperativas Industriales integrada en la Obra Sindical de Cooperación. Desde estos puestos de responsabilidad colaboraron con Arizmendiarieta en la elaboración de los Estatutos de Ulgor S.Coop.

ambiciones socioempresariales en la normativa cooperativa (Larrañaga, 1981: 130), dando lugar a unos “estatutos muy innovadores, que dotaban al gobierno de la empresa del dinamismo propio de las sociedades anónimas mientras, a la par, velaban por que su soberanía efectiva quedara en manos de los trabajadores” (Molina, 2005: 367). Ulgor, al fin como sociedad cooperativa, se sumaba a la vía que también la cooperativa Talleres Arrasate había emprendido en noviembre de 1957<sup>153</sup>.

La cooperativa de trabajo asociado no fue, por tanto, la primera opción que Arizmendiarrreta y sus colaboradores tuvieron en consideración para institucionalizar su idea de las comunidades de trabajo. La opción decidida por la cooperativa de trabajo, además, es posterior a la constitución de una cooperativa de consumo en la localidad de Mondragón. Para avanzar en nuestra investigación, por consiguiente, precisamos aclarar la proyección que el cooperativismo de consumo adquiriría en el proceso de promoción comunitaria que impulsaban Arizmendiarrreta y sus colaboradores.

#### 4.1.1.3.2. La Cooperativa de Consumo San José

Un hecho, en nuestra opinión poco destacado por las investigaciones precedentes sobre los orígenes del cooperativismo de Mondragón, es que la opción cooperativa en el proyecto de promoción comunitaria de Arizmendiarrreta entra en juego unos años antes que la constitución en 1957 de la cooperativa industrial Talleres Arrasate y la reconfiguración cooperativa de Ulgor en 1959.

Arizmendiarrreta, junto con la colaboración de diferentes personas de la comunidad de Mondragón, promovió en 1955 la creación de la cooperativa de consumo San José<sup>154</sup>. En este año el grupo promotor procedió a la constitución de una Junta Provisional que se encargó de tramitar el registro de la cooperativa, la redacción de los estatutos y realizó las primeras gestiones con el Marqués de Fresno para la adquisición del edificio de su propiedad ubicado en la calle Resusta del casco histórico de Mondragón (CSJ\_5), para que una vez habilitado actuase como despacho central y almacén de las sucursales que se aspiraba a abrir en diferentes barrios de la ciudad (CSJ\_1; CSJ\_3). Es el propio Arizmendiarrreta quien en el acto inaugural de la apertura tras la reforma de la sede de Resusta en 1958 explica los comienzos de la cooperativa:

“El otoño de 1955 comenzaron nuestras gestiones para la formación y constitución de una cooperativa y efectivamente el mes de noviembre de dicho año se tramitaron ya los estatutos previamente aprobados y aceptados por un grupo de cooperativistas. Cuando estaban en último trámite la aprobación de los mismos, el mes de febrero de 1956, se compró esta Casa, cuyas escrituras se llevaron a cabo tan pronto que se realizaron las formalidades de constitución de la cooperativa, que fueron el 25 de marzo de 1956. Confiábamos en aquellas fechas en una rápida habilitación del bajo y

---

<sup>153</sup> Como explica Molina (2005: 361-362), “el hecho de que contara con personalidad jurídica año y medio antes que su predecesora, Ulgor, se explica por el diferente sentido que ambas tenían en el proyecto empresarial de José María (...) La función rectora de Talleres Arrasate no era tan ambiciosa como la que reservaba a Ulgor, de tal manera que no tuvo inconveniente en que su reglamentación quedase limitada a los estatutos de una cooperativa industrial de corte clásico siempre que ello le permitiese alcanzar una rápida personalidad jurídica”.

<sup>154</sup> El rol de Arizmendiarrreta resultará clave. “Lo organizó todo: participó en el listado de socios fundadores, recabó la documentación necesaria para formalizar los estatutos, buscó referencias teóricas acerca del cooperativismo para familiarizar a los socios con este modelo de empresa, se ocupó de las gestiones para adquirir un local en el pueblo que sirviese de tienda y redactó los estatutos de la sociedad, que fueron aprobados el 23 de noviembre de 1955” (Molina, 2005: 353).

primera planta para establecer en los mismos nuestro despacho central al propio tiempo que esas mismas fechas abríamos al público el despacho del Barrio de Santa Marina en uno de los sótanos de un bloque de la Asociación Mondragonesa del Hogar” (CSJ\_11).

En 1956, por tanto, es cuando empieza a operar la cooperativa con la aprobación y registro de los Estatutos de la cooperativa al amparo de la Ley de cooperativas del 2 de Enero de 1942 (CSJ\_Estatutos), con su definitiva constitución mediante la aprobación de la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia en la reunión celebrada en los cines Gurea en el mes de marzo (CSJ\_1; CSJ\_6), la compra del edificio Resusta y la apertura del primer despacho al público en Santa Marina, barrio creado a raíz de las viviendas impulsadas por la Asociación Mondragonesa del Hogar (Molina, 2005: 352). Los motivos que originaron la constitución de la cooperativa concuerdan con las finalidades básicas de las cooperativas de consumo, “el de prestar las mejores condiciones de adquisición de los artículos de uso más corriente del vecindario” (CSJ\_2), aspirando a que mediante la cooperativa “los socios se suministren el género en las mejores condiciones de calidad, peso y precio (CSJ\_Bol\_2). En la comunicación de la Asamblea extraordinaria de socios celebrada en octubre de 1959 se insistía de este modo en la finalidad de la cooperativa:

“Tengamos en cuenta que al construir una cooperativa de consumo lo que hemos realizado propiamente es comprometernos a conjuntar nuestras necesidades, aunar nuestros problemas en orden a la obtención de los suministros que necesitamos en las mejores condiciones: esto es lo que propiamente nos ha inducido a constituir nuestra cooperativa de consumo” (CSJ\_9).

Explica Molina (2005: 352) que con la iniciativa cooperativa se respondía a la necesidad de “crear una alternativa comunitaria a los exclusivos y excluyentes Economatos de Empresa como el de la Cerrajera”. En esta línea, la cooperativa de consumo recibirá un importante impulso cuando desde el Ministerio de Trabajo, a petición de los enlaces sindicales, se autoriza a las empresas de más de 50 trabajadores que por ley estaban obligadas a ofrecer un servicio de economato a sus empleados<sup>155</sup>, a subrogar en la cooperativa este servicio a cambio de un préstamo sin intereses y pagaderas en 10 años de un millón de pesetas y el compromiso de ayudar al desarrollo de la cooperativa una vez cancelado éste (CSJ\_4; CSJ\_5). La cooperativa de consumo, además de la ayuda financiera, se beneficiaba de las ventas a los productores de estas empresas que, sin los derechos atribuibles a las personas asociadas, sí podían suministrarse en la cooperativa (CSJ\_3).

Los Estatutos de la Cooperativa San José pese a ser elaborados bajo la Ley de cooperación de 1942 revelan en líneas generales la herencia de Rochdale<sup>156</sup>. Se establece el carácter democrático de la cooperativa señalando que “son derechos de los asociados, tomar parte en las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias con voz y voto, poder ser elegidos para los cargos sociales, inspeccionar las operaciones sociales y ser informados sobre las mismas sin espíritu de obstrucción” (artículo 11). Se afirma que el capital social “estará constituido por las aportaciones de los socios”, estableciéndose en quinientas pesetas la aportación mínima

<sup>155</sup> Las empresas que firmaron el acuerdo fueron Elma S.A., Industrial Mondragonesa, Metalúrgica Cerrajera, A.B.C. (Arzamendi, Berecibar y C<sup>a</sup>), Feliciano Aranzabal y Altuna Garay y C<sup>a</sup> (CSJ\_4).

<sup>156</sup> La ley de 1942 establecía importantes límites al desarrollo de las cooperativas según los Principios de Rochdale. Los controles externos de naturaleza sindical y de innegables raíces ideológicas (Valdés, 1975), las limitaciones al principio democrático y al principio federalista para la constitución de cooperativas de segundo o tercer grado (Del Arco, 1975-1976), y trabas a la eficacia empresarial de las mismas (Flores y Romero, 1981), son los aspectos más destacados de esta ley.

(artículo 12). Los resultados o “los márgenes de previsión y exceso de percepción”, una vez cubiertos los gastos generales son destinados en un 10% al Fondo de Reserva irrepartible, un 15% al Fondo de Obras Sociales, pudiendo el resto “destinarse a efectuar los retornos cooperativos entre los socios proporcionalmente a las operaciones realizadas por cada socio” (artículo 18), y en caso de disolución de la cooperativa “los fondos disponibles de la liquidación una vez satisfechas las obligaciones se destinarán a las Obras Sociales que haya organizado la Cooperativa” (artículo 48) (CSJ\_Estatutos). Las ventas de la cooperativa se efectuaban en base a “precios aproximados a los del mercado local” (CSJ\_Bol\_1) y el capital era retribuido en base a un interés fijo que rondaba el 4,5% siendo posible su incremento por un plus en concepto de prima de riesgo (CSJ\_8).

El hecho demuestra que el modelo cooperativo era una realidad conocida por Arizmendiarieta<sup>157</sup> y que la cooperativa de consumo entra a formar parte de las estructuras o instituciones que impulsa Arizmendiarieta para hacer frente a las necesidades y las aspiraciones comunitarias. La cuestión a dilucidar en este punto –de cara a su comparación con las cooperativas de trabajo asociado– pasa por aclarar la proyección que Arizmendiarieta y sus colaboradores otorgan a la cooperativa de consumo. Las comunicaciones a la Asamblea y los boletines de la Cooperativa San José aportan importantes indicaciones respecto a las expectativas que se posaban sobre la cooperativa. Los textos, presumiblemente escritos por Arizmendiarieta, se hacen eco del desarrollo que el movimiento cooperativo en general, y el cooperativismo de consumo en particular, demuestran en Europa y en el mundo. En el primer boletín de la cooperativa publicado en 1958 se subraya el auge del movimiento cooperativo en el plano internacional:

“Hoy el cooperativismo está en el mundo en pleno auge. Los pueblos que tienen más cooperativas, son al propio tiempo los más prósperos y adelantados de Europa. Sin ir más lejos tenemos en Francia nada menos que 20.000 cooperativas escolares que son un índice de lo que se está realizando en este terreno educacional bajo este aspecto social. Hoy probablemente alcanzará en el mundo el millón el número de cooperativas. En un modestísimo Ceilán, nos dicen las estadísticas que las cooperativas de consumo proporcionan suministros a un 60 por ciento de población. No es exagerado afirmar que un 30 por ciento de la población mundial se encuentra encuadrada de una u otra forma en cooperativas” (CSJ\_Bol\_1).

La referencia sueca, con sus cooperativas agrícolas, industriales y sobre todo de consumo con el ejemplo de Estocolmo donde “el 65% o más de la población es Cooperativista” no escapa al radar de Arizmendiarieta. Estos datos le valen para establecer una correlación entre desarrollo cooperativo y desarrollo social y económico señalando que la cooperación “es el signo de los pueblos más adelantados y de más refinado espíritu social”. En la siguiente comunicación de la Junta General de socios de diciembre de 1957 se sigue incidiendo en esta relación:

---

<sup>157</sup> Señala Molina (2005: 363) que el modelo de empresa cooperativa no era una entidad extraña para Arizmendiarieta: “Durante toda su vida ha tenido esta modalidad de empresa delante de los ojos, como parte del vasto abanico de recursos propuesto por la doctrina social católica. Sus dossiers juveniles elaborados con recortes de *Euzkadi* están repletos de artículos y noticias, los más antiguos datados en 1933, sobre experiencias cooperativas cristianas en Bélgica, Francia, Dinamarca y el País Vasco. Siguió con minuciosidad documentalista la información sobre el movimiento cooperativo local e internacional que publicaba este diario en su sección de ‘Labor social’ y las reflexiones al respecto de los ideólogos abertzales”. Tenía conocimiento de la experiencia cooperativa socialista eibarresa de Alfa donde trabajó un familiar suyo. Azurmendi (1984: 387), por su parte, destaca, aunque escasos, los textos de 1944 y 1945 que revelan el interés de Arizmendiarieta por la fórmula cooperativa.

“Hay una verdadera gradación entre los diversos pueblos y naciones en orden al desarrollo cooperativista, gradación que coincide aproximadamente con el nivel de prosperidad alcanzado por los diversos países, al menos en lo que se refiere a Europa. Ahí tenemos Estocolmo con un 65% de población cooperativista y el mayor índice de nivel de vida europeo. No vamos a decir que este nivel se deba precisamente al desarrollo cooperativista, sino que una mayor cultura social y de originario un mayor nivel general de vida implican la adopción de sistemas más acordes con el sentido de justicia social y de equidad. El desarrollo cooperativista es signo de mayor espíritu social y con mayor espíritu social florece el desarrollo cooperativista” (CSJ\_5).

El movimiento cooperativo sueco se convierte en una referencia ineludible y el modelo a seguir. Este sistema de cooperación “es el que nosotros queremos impulsar” y “darle un incremento profundo”, a fin de “conseguir, con verdadero espíritu de cooperación, un nivel de vida decoroso y decente” (CSJ\_4). A la altura de diciembre de 1957 Arizmendiarieta aspira a un cooperativismo dinámico, que evite el riesgo de quedar estancado por falta de vitalidad cooperativa:

“No quisiéramos estancarnos, a ejemplo de otras cooperativas que, al no ostentar este espíritu, o han desaparecido, o francamente son más bien otros comercios, y tan solo usan de éste el nombre; y procuraremos con el esfuerzo de todos, desligarnos de esa pasividad, llegando a actividades más diversas en el terreno social económico” (CSJ\_4).

Con la ambición de asemejarse a los que están en la vanguardia del cooperativismo:

“Hemos de parecernos a los que luchan en vanguardia por la economía y el cooperativismo ya que, de esta forma, nuestro nivel de vida subirá, no lo pongamos en duda, como los cooperativistas de Suecia, u otras naciones que optaron [por] este sistema cooperativista. Para conseguir esto, repito, hace falta un buen principio; espíritu de unión, que no es otro, sino el de Cooperación” (CSJ\_4).

El boletín de la Cooperativa San José declara la intención de no ser una excepción en el “panorama de un cooperativismo en auge incontenible” (CSJ\_Bol\_1). A pesar de su modesta realidad, se percibe una estrategia de extender su actividad. En septiembre de 1959 se abre un nuevo despacho en el barrio de Musakola (CSJ\_11), en 1960 se inaugura, una vez reformado, el despacho y el almacén central de Resusta y se proyecta una nueva sucursal para el barrio de Munar. La idea, tal y como se explicita en la comunicación de la Junta de socios de 1957, es continuar con la extensión de la cooperativa por los pueblos adyacentes, con el claro propósito de incrementar su eficacia por amplitud de escala:

“Creemos con motivo justificado que a nuestros esfuerzos se sumarán en breve los de otros pueblos vecinos y que esta asociación de fuerzas y medios contribuirá a un gran incremento de los servicios cooperativos en las mejores condiciones para todos. Estamos resueltos a alcanzar un nivel de desenvolvimiento tal que obtengan la máxima efectividad todos los recursos, todos los servicios, ya que prácticamente esta [es] la forma de poder trabajar con los márgenes mínimos, de forma que la Cooperativa sume a las ventajas del gran comercio la específica de entidad social” (CSJ\_5).

Pese a las restricciones de la regulación legislativa de 1942 respecto a las entidades de segundo grado, los promotores de la Cooperativa San José siguen dando muestras de asumir

la vía federalista del cooperativismo de consumo. El comercio al por mayor es uno de los proyectos que se vislumbran en el horizonte:

“Estimamos necesario proceder con esta amplitud de miras y aspiraciones para que la cooperativa pueda obtener las ventajas de una actuación al por mayor” (CSJ\_Bol\_1).

La extensión de la cooperativa precisaba también de la ampliación de los productos de consumo ofertados. Además de los alimentos, el calzado, la confección y el utillaje doméstico son los ámbitos a abarcar (CSJ\_6). La idea es ir ampliando el campo de la cooperativa para “ir abordando todas aquellas actividades y suministros que pueden representar una ventaja para sus asociados” (CSJ\_5). El desarrollo del proyecto avanzará adoptando medidas como el sistema de autoservicio o supermercado en fecha tan temprana como la de 1960 o la decisión de 1957 de disponer de una persona con dedicación exclusiva para las funciones administrativas y contables bajo la supervisión de la Junta Rectora (CSJ\_5). Para sostener esta expansión y aumentar su base financiera en 1960 la cooperativa decide ampliar las bases de las aportaciones hasta un mínimo de mil pesetas, posibilitando aportaciones de cinco mil pesetas como máximo, así como abrir la puerta a las aportaciones voluntarias (CSJ\_Bol\_6; CSJ\_10).

En su objetivo de promoción social y comunitaria Arizmendiarrreta, en esta primera época, no cierra las puertas a ninguna fórmula en concreto, y la cooperativa de consumo es una de las vías adoptadas junto con las instituciones de carácter comunitario impulsadas en el ámbito del ocio, la asistencia social, la vivienda, la cultura o la educación. Elaborado este recorrido, pues, estamos en condiciones de contestar a las cuestiones que nos planteábamos al inicio del apartado respecto al momento en que la opción cooperativa viene a considerarse como el eje de la estrategia de la promoción comunitaria, y respecto a la proyección que el cooperativismo de consumo, en relación al cooperativismo de trabajo asociado, adquiere en el planteamiento de Arizmendiarrreta y sus colaboradores.

#### **4.1.1.4. Conclusiones del apartado**

El análisis de los textos de los fundadores confirma el hecho de que en el proceso de gestación del movimiento cooperativo de Mondragón el proyecto de transformación social comunitario es previo a la propia concepción de la empresa cooperativa. A la fórmula cooperativa se llega a través de la maduración de una serie de condiciones que vienen a reflejar los límites del proceso de promoción social y comunitaria desarrollado hasta entonces. Si en un primer periodo se confía en la implicación de los empresarios católicos de Mondragón en el objetivo de promocionar y emancipar a la clase obrera, frustrada esta vía, se reubican las esperanzas del cambio en la autonomía y las propias capacidades transformadoras de los sectores populares y trabajadores. La decisión de constituir la Cooperativa de Consumo San José y la apuesta por emprender su propio proyecto de empresa son el exponente más preciso de esta nueva orientación.

En este proceso resulta relevante el hecho de que la opción cooperativa, en su modalidad de consumo, entra en juego años antes que la creación de las cooperativas industriales de producción en 1957 con Talleres Arrasate, y en 1958-59 con la reconfiguración cooperativa

de Ulgor. El análisis de los textos correspondientes a la Cooperativa San José demuestra que sus impulsores, entre los cuales Arizmendiarieta tiene un rol destacado, se inspiran en el cooperativismo de consumo sueco y europeo para el desarrollo de su experiencia. La existencia de la cooperativa San José demuestra que la opción cooperativa, junto con las instituciones impulsadas en la educación, el ocio, la asistencia social o el ámbito de la empresa, forma parte del proyecto de promoción comunitaria que lidera Arizmendiarieta. Pero en estas primeras etapas no se puede concluir que el desarrollo cooperativo constituya el eje central de su proyecto de transformación. La cooperativa coexiste con el entramado de instituciones comunitarias que Arizmendiarieta estructura con la participación de la clase empresarial de Mondragón. Surge, además, en paralelo al intento de institucionalizar Ulgor bajo el paraguas de la ley de las sociedades anónimas.

La formación de la cooperativa de consumo lo que sí hace es dotar de contenido y acelerar la orientación asumida por Arizmendiarieta por sostener la vía de promoción de las clases trabajadoras en el desarrollo de sus propias capacidades. La cooperativa San José no es una organización de clase, en el sentido de que tiene las puertas abiertas a todos los sectores sociales que participan del mensaje transformador cristiano que difunde Arizmendiarieta, pero su principal y prioritaria orientación organizativa se dirige a la articulación de los sectores trabajadores y populares de Mondragón en consonancia con su idea de emancipación social.

A nuestro parecer, es a la altura de 1957 cuando la opción cooperativa deviene en el eje central del proceso de promoción social y comunitaria que promueven Arizmendiarieta y sus colaboradores. Al camino emprendido por medio de la cooperativa de consumo San José se le suma la vía cooperativa que comienza a tomar forma en el sector de la producción industrial. Es entonces cuando los textos expresan un discurso nítidamente cooperativista y cuando más claramente se afirma el principio de autonomía marcando distancias respecto a la opción colaborativa del capital. La carta de Arizmendiarieta de noviembre de 1957 a los cooperativistas de Talleres Arrasate es un claro ejemplo de esta realidad:

“Les decimos que es una auténtica cooperativa esta sociedad. Es decir, que existe una igualdad de participaciones a los efectos de representación y participación en la entidad y todos deben prestar colaboración personal. Hemos tenido y tenemos ofertas halagadoras en plan de participación capitalista, pero hemos prescindido de todo, puesto que no queremos que se desvirtúe ni un ápice la naturaleza de esta entidad” (Molina, 2005: 362).

La práctica promovida por Arizmendiarieta con su crítica del individualismo disolvente y la división en clases del liberalismo y, a su vez, su insistencia en los principios de la dignidad y la centralidad de la persona, la libertad y la participación responsable que lo oponían con las ideologías colectivistas, se acercaba de forma casi natural a la filosofía cooperativista. La apuesta por el modelo cooperativo parece una concatenación lógica de su método por abordar las necesidades y las aspiraciones de los sectores populares mediante la asociación de los implicados y la institución de estructuras comunitarias de gestión. A partir de 1957, no obstante, el imaginario cooperativista adquiere una mayor intensidad. Es entonces cuando las referencias que recuerdan a los valores cooperativos básicos como la autorresponsabilidad o el *self help* alcanzan mayor presencia en el discurso. Se apela, como en este texto del Boletín de la Cooperativa San José, a la propia responsabilidad del proceso de emancipación:

“La unión es una fuerza con la que podemos contar hasta los pobres y los débiles (...) Pero ¿qué se puede decir de nosotros si por nuestra parte no echamos mano de este recurso de nuestra unión y seguimos lamentándonos de estar desamparados?

(...)

Si queremos construir y organizar el mundo a la medida de nuestras justas aspiraciones, no debemos excusar nuestra participación y acción con disculpas ridículas, que no deben existir cuando están en juego tantos intereses de la familia trabajadora” (CSJ\_Bol\_6).

La interconexión entre el proyecto de promoción social y comunitaria y el desarrollo cooperativo será total con la creación de la Caja Laboral Popular en 1959 que será utilizada para articular, mediante su asociación a la misma, además de las cooperativas de trabajo asociado, a cooperativas de consumo, cooperativas agrícolas o cooperativas de enseñanza. Es entonces cuando el proyecto multicooperativo de transformación social comienza a coger forma.

Pero volviendo al camino de la opción cooperativa en Mondragón, lo significativo, en comparación con la experiencia europea, es que Arizmendiarieta y sus colaboradores no se sienten tentados por abordar la cooperativización de la industria por la vía del cooperativismo de consumo. En tal perspectiva operan, sin duda, factores de carácter práctico. En esta época el proyecto de promoción social de Arizmendiarieta no sobrepasaba la escala de Mondragón, una población de 14.000 habitantes escasos. Las expectativas de acumular capital por vía de la cooperativa de consumo a corto plazo no podían parecer viables. De hecho, las necesidades de capital para el desarrollo de la propia cooperativa San José son incesantes tal y como reflejan los documentos de la cooperativa. Es preciso tener en consideración, además, que la vía de la reforma de la empresa ya comenzaba a hacer su propio recorrido en el periodo de gestación de la Cooperativa San José. El proyecto tenía su propia entidad en el marco de un pueblo de tradición industrial como el de Mondragón, y con un equipo de personas que, culminado su preparación técnica, se sentían capacitados y sobradamente motivados para avanzar con el proceso de promoción abordando la transformación de la empresa desde su rol de trabajadores.

Pero, además de los motivos de origen práctico, pensamos que existen razones de orden conceptual que alejan a Arizmendiarieta y a su equipo del modelo de industria del cooperativismo de consumo y que impulsan la apuesta por las cooperativas de trabajo asociado. Es un hecho relevante que la constitución de la Cooperativa de Consumo San José no sea considerada como el punto de partida del movimiento cooperativo de Mondragón ni por el propio Arizmendiarieta, aunque fuera en la práctica su primera iniciativa nítidamente cooperativa. Esto lo reservará para la cooperativa industrial, reflejo de su motivación por enfrentar la reforma de la empresa capitalista, foco neurálgico del conflicto entre capital y trabajo. Su concepto del trabajo y de la persona empujaban en esa dirección.

#### **4.1.2. La concepción del Trabajo y la Persona en los fundadores de Mondragón**

Para comprender la opción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado, además de las motivaciones de carácter práctico que acaban de ser mencionadas, existen razones de carácter conceptual que precisan ser analizadas. Su concepción del trabajo que abarca diferentes dimensiones y la concepción integral de la persona son dimensiones determinantes en este sentido. El apartado comienza abordando la concepción que del trabajo presentan los fundadores del cooperativismo de Mondragón, para, a continuación, abordar el concepto integral de la persona. Termina con un último capítulo de conclusiones donde se presentan las razones que según nuestra interpretación motivaban la opción de los fundadores de Mondragón por las cooperativas industriales de trabajo asociado.

#### **4.1.2.1. El Trabajo**

Comprender el concepto del Trabajo de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es imprescindible para entender su idea de la cooperación y su inclinación hacia el cooperativismo de trabajo. La influencia de Arizmendiarieta en esta concepción es palpable (Azurmendi, 1984: 258-261). Para Arizmendiarieta el Trabajo es el rasgo que caracteriza propiamente al ser humano, el medio que tiene la persona para colaborar con Dios, el medio de autorrealización personal, la vía para la promoción social y comunitaria y el recurso para ganar madurez y acceder al estatus de ciudadano pleno. Esta concepción estará presente en la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón. Veámoslo por partes.

##### **4.1.2.1.1. El Trabajo es el medio para colaborar con el plan de Dios**

Según se expone en el tercer Boletín de la revista Cooperación de 1960, “el trabajo humano tiene fines que trascienden los propósitos y necesidades propiamente humanas” (Coop\_3). El Trabajo, en la concepción de los fundadores tiene conexiones sagradas que conectan con los propósitos divinos. El primer boletín publicado en septiembre de 1960 está dedicado a explicar este sentido trascendente del trabajo. Así leemos que:

“La primera página de la Biblia nos dice que Dios creó al hombre y le puso en medio del paraíso ‘para que trabajara’ (...) Desde este momento el hombre trabaja y con el trabajo coopera en la obra de la creación. Dios pudo descansar porque el hombre mediante su actividad era capaz de transformar el mundo, creando nuevas utilidades y destinos en las cosas sobre las que actúa” (Coop\_1).

En esta lógica, Dios no crea al hombre para que tenga una existencia contemplativa. Al contrario, su posición en el paraíso no lo exime de sus facultades productivas. Es voluntad de Dios que el ser humano trabaje para que se convierta en cooperador de su obra:

“Dios hace al hombre cooperador suyo emplazándolo en medio del paraíso, no para que practicara el turismo o simplemente fuera un contemplativo, sino para que trabajara y por tanto cooperara en su obra” (Coop\_1).

El ser humano, por lo tanto, siguiendo los designios de Dios, debe asumir su carácter de productor, esto es, “de artífice, creador de cosas nuevas, realizador de aquellas formas con

las que la naturaleza sirva mejor a sus necesidades” (Coop\_3). Desde su rol de productor debe asumir la responsabilidad de continuar con la obra creadora de Dios y esto lo hace transformando la naturaleza para dar lugar a la construcción de un orden a la medida de la persona:

“El hombre, fiel a su destino, tiene que dominar la naturaleza, modificarla o transformarla mediante su razón, su poder y su virtud. Tiene que hacer un mundo nuevo, que en primera instancia tiene que ser humano, para que siendo a la medida del hombre, lo sea del agrado de Dios, que ha sido quien ha hecho al hombre rey de la creación” (Coop\_3).

Es en la medida que se responsabiliza de su rol de productor en la construcción de un mundo mejor como el ser humano responde a la confianza puesta por Dios en él:

“El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo. Y Dios ha dado precisamente la mejor prueba de confianza al hombre dejando a su discreción la construcción de un mundo mejor. Esta construcción lo lleva a cabo mediante su constante esfuerzo, por un trabajo cada vez más inteligente y calificado” (Ariz\_eman: 64).

Esta confianza llega al punto que Dios convierte al ser humano en “socio de su propia empresa”. De este modo, cuando Dios crea al hombre lo hace, también, proponiéndole “un sistema de cooperación” de tal manera que es posible retrotraer el sistema cooperativo a los tiempos de la génesis e identificar a Adán como “el primer cooperativista”. La importancia divina del sistema de cooperación es tal que ni ante la expulsión del paraíso por la desobediencia de Adán y Eva abolió Dios este sistema de asociación que, si bien les “dio de baja en el paraíso”, “mantuvo su compromiso de cooperación y no le dio de baja como socio de su empresa” (Coop\_1).

El ser humano, por lo tanto, aún expulsado del paraíso debe continuar mediante el trabajo con la obra de creación que Dios ha confiado en él. Es asumiendo la responsabilidad de trabajar como la persona puede alcanzar a vivir con dignidad:

“Prácticamente el hombre se sirve a sí mismo y sirve a los demás mediante el trabajo. Quien trabaja realiza uno de los primeros designios divinos, en virtud del cual Dios hizo al hombre continuador de su plan, de su obra inacabada. Para vivir con dignidad, hay que abrazar el trabajo” (Ariz\_eman: 232).

El trabajo entre los fundadores del cooperativismo de Mondragón no se percibe como un castigo impuesto por Dios al ser humano (Ariz\_eman: 63), ni tiene esa carga peyorativa que asume en distintas interpretaciones (Arendt, 2016). Al contrario, el trabajo es considerado como una provisión divina para la conquista del bienestar por los seres humanos:

“Por eso la base y la clave para la conquista de un mayor nivel de bienestar es el trabajo. El trabajo está destinado por Dios a ser un manantial de posibilidades, que de por sí no podría ofrecer al hombre la naturaleza. La naturaleza es mezquina y la hace fecunda el trabajo humano” (Ariz\_eman: 64).

Asume, incluso, un carácter sagrado, según la cual, resulta repudiable la existencia de sistemas u organizaciones que toleren la usurpación del trabajo ajeno. El cooperativismo trata de remediar esta situación y, es así, por lo tanto, como encuentra las bases de su legitimación:

“Trabajar es un deber sagrado del hombre y mediante el trabajo ha de proveer a sus necesidades. Quien se interfiere en el mundo del trabajo tratando de aprovechar el que realiza el prójimo es un usurpador perniciosísimo, constituye una monstruosidad social el que se tolere un sistema de organización social en el que algunos puedan aprovechar el trabajo ajeno para exclusivo provecho propio y por eso el COOPERATIVISMO se levanta contra ese sistema y trata a toda costa de que cada persona sea respetada y tratada con la consideración que se merece un colaborador que ha sido elevado a tan alto rango por Dios mismo. SON SAGRADOS LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR” (Coop\_4).

Destaca el carácter trascendental y sagrado que el trabajo adquiere en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Es desde el rol de productor como la persona colabora en la obra creadora de Dios y es asumiendo la responsabilidad de trabajar para uno mismo el modo de alcanzar a vivir con dignidad.

#### **4.1.2.1.2. El Trabajo es la base de la promoción de la comunidad**

En la concepción de Arizmendiarieta una comunidad no puede progresar ni alcanzar unos niveles óptimos de bienestar sin un compromiso firme con el trabajo y su implementación eficiente. En uno de sus textos describe el trabajo como el “manantial de promoción constante y progresiva de los pueblos y de los hombres” (Ariz\_Empresa: 144) y no manifiesta dudas al afirmar que cualquier bienestar presente se sostiene en el trabajo de las generaciones precedentes:

“Nos hace falta poca capacidad de análisis para aceptar que en cuanto a lo que nos hace más entrañable nuestra tierra, nuestra región, como más apetecible y llevadera la relación y la convivencia humana con el lubricante de un bienestar, se lo debemos a la capacidad de trabajo de nuestros predecesores y conciudadanos” (Ariz\_eman: 102).

Arizmendiarieta sostiene su posición haciendo suyos las conclusiones que extrae de diferentes investigaciones. Según estos estudios, en el desarrollo de los pueblos los factores naturales como la tierra, los bosques, los ríos, los mares o las minas no son factores determinantes. Es el trabajo de sus moradores lo que determina la prosperidad de sus países (Ariz\_eman: 65). El desarrollo de los pueblos viene determinado en un 80 u 85 por ciento por el factor trabajo:

“En los análisis económicos que se hacen de todos los procesos de desarrollo de cualquiera de las comunidades humanas que han ido alcanzando metas de cierta holgura y bienestar, se reconoce con unanimidad que no da lugar a dudas que el factor preponderante ha sido el trabajo. Esta preponderancia del factor trabajo sobre otros factores como puede ser la naturaleza e incluso el mismo capital –como trabajo fósil– es tal que se atribuye al mismo en un 80 u 85 por ciento de los resultados” (Ariz\_Empresa: 34).

Es, por lo tanto, la implementación eficiente de la capacidad de trabajo de su gente el determinante de que “unos países hayan alcanzado el adecuado nivel de desarrollo mientras otros quedan rezagados” y poco tiene que ver en ello la naturaleza:

“Lana izan da eta ez izadia, ez beste ezer, gure erria mamitu duena eta gure lurralde oneitan bizi geran guztiontzat, bertako eta kanpotiko guztiontzat gozagarritu duana<sup>158</sup>” (Ariz\_Empresa: 170).

No deja de ser esto una nota de esperanza para una tierra como la vasca poco exuberante desde el punto de vista de sus recursos naturales. En este territorio, aún con más apremio, se impone el recurso al trabajo para hacer de ella una tierra más confortable (Ariz\_Empresa: 144), y entre todas las modalidades del trabajo, la industria como campo prioritario de desarrollo:

“Aquí hará falta recordar que estamos en una tierra deficiente en cuanto a recursos naturales, con alta densidad de población, forzada a vivir y fortalecerse con el trabajo de sus hombres y por ello, de sus productos industriales exponentes y portadores del trabajo y capacidad de sus pobladores destinados en su mayor parte al intercambio” (Ariz\_eman: 332).

Por consiguiente, en la tarea de promoción social y comunitaria se puede ir concluyendo que el trabajo es el mayor patrimonio que tiene una comunidad. Es el principal factor de desarrollo y la vía para conjugar la satisfacción de las aspiraciones personales y la promoción del bien común:

“El hombre transforma y hace fecunda la naturaleza mediante su trabajo y el trabajo es el mejor patrimonio que tiene una comunidad. La prestación del trabajo constituye bajo otro aspecto un verdadero testimonio social hacia los demás miembros de la comunidad, haciendo posible con ello tanto la satisfacción de las aspiraciones personales como la promoción del bien común” (Ariz\_Empresa: 20).

En esta vía de promoción social las comunidades precisan obtener los máximos rendimientos al trabajo o al esfuerzo humano para la mejor satisfacción de las necesidades humanas (Coop\_6), y ello sólo lo pueden conseguir a través de la organización empresarial:

“El trabajo que hoy resulta evidentemente fecundo, productivo, es el que se desarrolla en el seno de una empresa, en plan de equipo, adecuadamente racionalizado, que requiere el sometimiento de cada elemento a las exigencias del conjunto” (Coop\_12).

Que, en el ámbito vasco, como no dejan de exponer los fundadores del cooperativismo de Mondragón, precisa desarrollarse prioritariamente en la actividad industrial. Una de las razones, tal y como ha quedado señalado, se encuentra en la orografía y la parquedad de recursos naturales que orientan a la actividad industrial como medio prioritario de vida. Pero no es el único motivo que encontramos entre los razonamientos de los fundadores. Se observa en la industria, principalmente en la producción de “bienes que se reproducen con preferencia a los que se consumen” un efecto multiplicador en el proceso de emancipación social (Ariz\_Empresa: 125); la industria, en parecido sentido, es subrayada también por el efecto tractor que tiene en el desarrollo económico y en la creación de empleo; y no deja de tener menor importancia la percepción de que mediante la socialización de los bienes de producción se actúa en la superación de las diferencias de clase:

---

<sup>158</sup> “Ha sido el trabajo y no la naturaleza, no otro, el que ha forjado nuestro pueblo y ha servido de disfrute para todos los que vivimos en estas tierras, los de aquí y los de fuera”.

“... por la contribución que mediante la socialización de los bienes de producción se realiza en cuanto que de esta forma se elimina de raíz el origen de las clases y el distanciamiento de las mismas, inevitable mientras se mantenga una discriminación estructural a través de la posesión de la distinta naturaleza de los bienes (Ariz\_Empresa: 125).

La concepción sagrada del trabajo se apoya, por consiguiente, en que es el factor determinante, antes incluso que los recursos naturales o que el capital, para propiciar el desarrollo de las sociedades. El trabajo organizado en la empresa es el modo que tiene el ser humano para sacar el máximo rendimiento al trabajo, y este será todavía más próspero si su actividad se orienta hacia la producción industrial.

#### **4.1.2.1.3. El Trabajo es el medio de realización personal**

En la concepción de Arizmendiarieta es el trabajo lo que caracteriza al ser humano, lo que lo diferencia del resto de animales “que sólo viven y se mueven y sienten... pero no trabajan” (Ariz\_eman: 97). Es mediante el trabajo que la persona alcanza su ser:

“Hay que hacer, producir cosas y servicios, para que el hombre sea más hombre (...) el hombre no puede crecer, hacerse más hombre más que en el trabajo” (Ariz\_eman: 98).

Esta faceta del pensamiento de Arizmendiarieta que tanto influirá en sus colaboradores, adopta las influencias del personalismo cristiano para asumir una nueva visión del concepto teológico de trabajo no como castigo, sino como opción de realización (Larrañaga, 1998: 31). El trabajo dota los recursos para que la persona pueda satisfacer sus necesidades:

“El trabajo es el recurso con el que ha dotado al hombre la providencia para que mediante su prestación provea a sus necesidades y por tanto las rentas a que le hacen acreedor a su prestatario deben ser adecuadas para cubrir las necesidades con la holgura y dignidad que se precisa en cada etapa o paso del desarrollo económico y social” (Ariz\_Empresa: 20).

Es, asimismo, el medio para avanzar en el bienestar personal, siempre y cuando se adopte la perspectiva del hecho de que vivir bien es la finalidad que complementa y justifica los sacrificios que demanda el trabajo:

“A este objeto hacemos nuestra la consigna de Tanaka al pueblo japonés, austero y laborioso, progresivo y dinámico sin par. ‘*No vamos a vivir para trabajar mejor: vamos a trabajar para vivir mejor*’. Indudablemente el vivir mejor es la perspectiva que puede compensar los esfuerzos y satisfacer los incontenibles deseos de cambio” (Ariz\_Empresa: 186).

Además de la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de orden material el trabajo es también el modo que tiene el ser humano para desarrollarse y encaminarse hacia su plenitud:

“Con el Trabajo se perfecciona el despliegue de las facultades y se realiza el hombre. Este se encamina hacia su plenitud dando respuesta a sus necesidades” (Ariz\_Empresa: 167).

Es, por lo tanto, la vía de autorrealización personal, por el desarrollo personal que conlleva, y la contribución a la mejora colectiva que comporta:

“El trabajo es vía de autorrealización personal y solidaria, de perfeccionamiento individual y mejora colectiva; es el exponente de una conciencia humanista y social más incuestionable” (Ariz\_eman: 102).

Entendemos, pues, que en la perspectiva de Arizmendiarieta el trabajo no sólo es fuente de crecimiento colectivo, sino que tiene que responder a las aspiraciones de desarrollo personal. Pero es preciso tener claro que este cultivo personal no puede avanzar desentendiéndose de la responsabilidad comunitaria. Esta relación es palpable en la perspectiva de Arizmendiarieta sobre el ocio. Arizmendiarieta celebra que el incremento de la productividad del trabajo posibilite ampliar las perspectivas del ocio. Pero, a su vez, es difícil no detectar una posición recelosa de Arizmendiarieta sobre el ocio y el tiempo libre que se va extendiendo favorecido por las nuevas condiciones de producción y de vida. Expone que el ocio válido es aquel que escapa de las actividades ociosas:

“Pero el ocio por sí mismo, carente de opciones y capacidad activa discrecional tiende a paralizar más que tensar y estimular al hombre. Su perspectiva debe ya movernos a dar un contenido más amplio y previsor para el trabajo y el ocio a la formación, al despertar, cultivar y encauzar las inquietudes humanas” (Ariz\_Empresa: 186).

Las nuevas perspectivas del ocio es preciso adecuarlas de manera que sean funcionales para reforzar el ethos comunitario:

“Este compromiso con nuestro ámbito de convivencia, que ha de ser racional y consciente, nos tiene que llevar a crear un ‘nosotros’ comunitario y solidario, que en primer lugar nos haga ver el derroche de energías, ocios y tiempos libres, a fin de concienciarnos en la necesidad de organizar diversos tipos de actividades fuera del trabajo que formen y eduquen a nosotros y a los que nos rodean” (Ariz\_eman: 54).

En la perspectiva de Arizmendiarieta la ética del trabajo adquiere un valor superior respecto al derecho individual del ocio y del consumo. Cada uno de nosotros contribuimos al estado de injusticia al sustraer recursos al potenciamiento del trabajo por un consumo excesivo y un tiempo de ocio no bien orientado:

“Nuestros pueblos y comunidades cuentan hoy con suficientes recursos para que queden cubiertos los presupuestos elementales de la justicia social en la promoción de la educación, de la salud, del trabajo y hasta el ocio de aquellos que son acreedores al mismo como compensación de una vida consagrada al trabajo. Al decir que contamos con recursos suficientes para ello no hemos querido decir que tales presupuestos estén de hecho cubiertos; no existen porque sin duda quemamos más de lo discreto en otras atenciones, tanto los individuos como las instituciones. Es decir, entre los factores del estado de injusticia en que pudiéramos vivir debemos incluir a cuantos nos atribuimos para satisfacciones convencionales más de lo que fuera de desear en una ponderada política de consumo” (Ariz\_eman: 75).

Por lo tanto, el proyecto cooperativo de Mondragón sustentado en el trabajo no se agota en la distribución. Cada cual no tiene derecho a hacer lo que le plazca con el fruto de su trabajo. Se impulsa un consumo moral o ético, unido a la austeridad, que permita dotar de recursos al potenciamiento del trabajo:

“Se atenta contra la dignidad de lo económico con el despilfarro, con los gastos suntuarios, con el lujo provocativo, con caprichos y refinamientos estériles; en una palabra, hemos de caer en la cuenta de que la dignidad del trabajo hay que dejar también a salvo utilizando como algo sagrado el fruto del mismo” (Ariz\_eman: 75).

En la visión de Arizmendiarieta prima el interés colectivo de avanzar “hacia las reformas estructurales precisas para un auténtico orden económico-social humano” sobre el interés o la disposición individual de los recursos. Pero admite que la ecuación no es sencilla. La calificación de las necesidades es un tema complejo, y el espíritu de superación de las personas es alimentado por la satisfacción de los deseos apetecibles, que a su vez empujan a nuevos estadios de bienestar común:

“La calificación de las necesidades y su ponderación a la hora de satisfacerlas es un problema complejo. La frontera de lo necesario y de lo convencional, de lo imputable directamente a la comunidad y al individuo, no es fácil de trazar. Incluso añadiremos que bajo el calificativo de necesario cabe incluir no poco de lo que, en una comunidad dinámica y progresiva, en un momento dado, puede ser discriminado como superfluo y no por ello menos apetecible que lo primero. No vamos a levantar unas barreras al espíritu de superación que se nutre con los resortes de lo apetecible, conduciendo a la humanidad a un estado de tensión y actividad con el que se van cubriendo nuevas etapas de disponibilidad más amplia en provecho de todos” (Ariz\_eman: 76).

Ante esta disyuntiva, se propone una ocurrencia curiosa:

“obligarse a una contraprestación social o comunitaria cada vez que uno se permite una satisfacción convencional, tanto más generosa aquella cuanto más discutible fuera la segunda” (Ariz\_eman: 76).

El Trabajo, por tanto, en la concepción de Arizmendiarieta es el principal mecanismo que tienen las personas para su desarrollo en la medida que satisface las necesidades materiales y permite el despliegue de las facultades integrales del ser humano. Ahora bien, entre estas facultades a desarrollar la dimensión social, concretada en la responsabilidad comunitaria, es una dimensión determinante en la búsqueda de la plenitud personal. El desarrollo personal, según esta concepción, no es ajena al ethos comunitario según la cual la ética del trabajo –o la ética del productor– se impone sobre el derecho individual del ocio y el consumo.

#### **4.1.2.1.4. El Trabajo es el modo de alcanzar el estatus de pleno ciudadano**

El trabajo vía de realización personal y mecanismo de bienestar social es también “el recurso con el que el trabajador aspira a mantener un despliegue de ciudadano distinguido en todos los ámbitos de la vida social, política y económica” (Ariz\_Empresa: 33). La idea responde a la aspiración expresada por Arizmendiarieta en numerosas ocasiones de que la clase trabajadora sea considerada como acreedora de la ciudadanía de primera y no sea relegada al “puesto de segundones” (Ariz\_Empresa: 34).

Para ello, expone Arizmendiarieta, resulta imprescindible una nueva conciencia por parte de los trabajadores de manera que no queden anclados en la mera acción reivindicativa y afiancen su posición con una “implicación consciente y programada en la vida económica” (Ariz\_Empresa: 27). Exige también por parte de los trabajadores no limitar sus aspiraciones en el marco de la empresa a la satisfacción de las necesidades de consumo, sino que éstas aborden su plena integración responsable en el proceso productivo:

“Los trabajadores organizados que proceden a la negociación y convenios colectivos deben actuar con conciencia de ciudadanos y miembros tan distinguidos como los que más de una comunidad y, por tanto, la negociación colectiva ha de implicar algo más que la perspectiva de las necesidades de despensa –del salario mínimo decoroso–, abordando otras cuestiones tan imprescindibles como la subsistencia vegetativa, como son su progresiva promoción e integración en la vida económica y social con el correspondiente juego de responsabilidades y previsión” (Ariz\_Empresa: 34).

Añade que el trabajo queda reducido a mera mercancía cuando no se pretende más que “asegurar una despensa”. El trabajo nos hace acreedores a una consideración de hombres, de ciudadanos, cuando en el mismo se contemplan otras aspiraciones además de asegurar “el salario de subsistencia” (Ariz\_Empresa: 38). La persona trabajadora alcanza el estatus de ciudadanía plena mediante la participación activa y responsable en la construcción de una comunidad evolucionada. En esta línea, la empresa, como célula básica de la comunidad, precisa abrirse a la implicación del trabajador más allá del consumo. Debe ser una escuela de adiestramiento social y humano de valores como la responsabilidad, la previsión o la voluntad de superación:

“Nosotros tenemos hoy la palabra: nosotros necesitamos plantear nuestras reivindicaciones, nuestros derechos, de forma tal que nos den acceso a un desenvolvimiento decoroso, digno, idóneo, frente a todos los fenómenos y necesidades de la vida social y humana. No podemos ni debemos integrarnos en la empresa sin implicar en la misma nada más que el problema del consumo. Nosotros sabemos que la empresa es una célula importante de toda la comunidad humana, nosotros sabemos que debe ser una escuela de adiestramiento social y humano, debemos concurrir a su desarrollo con el trabajo y el juego de otros valores espirituales, como son nuestra responsabilidad, nuestra previsión, nuestra voluntad de superación” (Ariz\_Empresa: 39).

Ello exige la contribución del trabajador no sólo mediante la prestación de su capacidad laboral, sino también mediante su contribución al proceso de capitalización:

“Una comunidad evolucionada, que aspira a tener estructuras concordes con la dignidad humana y el bien común en la promoción de un desarrollo económico vigoroso, debe tratar de que su progresivo nivel de vida se financie con rentas de trabajo y capital. Esto quiere decir que todos los componentes de tal comunidad deben tener opción y hasta deber de contribuir al proceso de capitalización, no menos que a la prestación de su capacidad laboral” (Ariz\_Empresa: 26).

La ciudadanía plena se alcanza mediante la implicación y la asunción de la propia responsabilidad en el bienestar y el progreso de la comunidad. Comienza, por tanto, por la toma de conciencia de los factores que determinan su desarrollo:

“La toma de conciencia de los factores que de hecho concurren al nivel de bienestar y progreso alcanzados y de los que se precisen para mantenerlo y mejorarlo, inducen, a quienes deseen ser responsables, a un nuevo concepto de ciudadanía” (Ariz\_Empresa: 148).

Y continúa asumiendo la parte de responsabilidad que le toca a cada uno en el desarrollo del país y en el bienestar común implicándose mediante el trabajo, el ahorro y la inversión:

“Se trata de una ciudadanía asentada básicamente en el trabajo prestado y acreditado, más que en condicionantes históricos inertes e ineficaces, en el desarrollo del pueblo. Nos referimos a esta ciudadanía, acreedora para nosotros de plena acogida e identificación, de cuantos pudieran exhibirnos la correspondiente cédula de trabajador, contribuyente al unísono, tanto con sus inmediatos esfuerzos como con sus valores residuales, consistentes en ahorro y cooperación económica, susceptibles de ulteriores transformaciones fecundas de nuestro país” (Ariz\_Empresa: 148).

Toda persona, independientemente de su origen, que acredita su contribución al desarrollo comunitario con su contribución de trabajo, ahorro y fondos de inversión es merecedora para los fundadores del cooperativismo de Mondragón de la condición de ciudadanía plena:

“Lanarekiko zorra ta langilleenganako begirapena gure kontzientzietan edo sakonduta ditugunok gure lurralde onetan bertoko laterri eskubideduntzat onartu bear ditugu jatorriz edo jaiotzaz bertoko diranez gain bertolan egiten dabena. Danon artean aurrerapidetsu dagikegu gure erri hau; lanaren nekeak eta sari eta onurak be danontzat izan bear dabe<sup>159</sup>” (Ariz\_Empresa: 150).

Las cooperativas son una muestra clara de esta condición ciudadana, donde por efecto de la plena integración responsable del conjunto de las personas asociadas en el proceso productivo desaparecen las diferencias humanas y sociales que puedan establecerse en virtud de la distinción de clase o la procedencia de origen de los trabajadores:

“Caja Laboral Popular se complace en constatar, haciéndose eco e intérprete de cuantos se encuadran en las Empresas Cooperativas, que para las mismas la condición de cooperador desvanece otras diferencias humanas y sociales. De hecho, estas comunidades son un exponente vivo de relación y convivencia humanas, remodeladora de un pueblo que crece y se renueva” (Ariz\_Empresa: 148).

Por lo que podemos comprobar en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, el trabajo, además de ser el principal factor de progreso y bienestar social e instrumento de desarrollo personal, es el mecanismo social que garantiza la plena integración ciudadana de los sectores trabajadores. Podemos concluir, por tanto, que en su concepción es el carácter de productor, más que el de consumidor, mediante la integración plena y responsable en el proceso productivo, lo que iguala al conjunto de las personas y garantiza el estatus de ciudadanía de primera categoría a todos los sectores de la sociedad.

---

<sup>159</sup> “Los que, en nuestra tierra, tenemos asumido en conciencia el deber del trabajo y el respeto a los trabajadores, como poseedores de derechos, debemos aceptar, además de los originarios o nacidos aquí, a los que trabajan aquí. Entre todos podemos hacer progresar a nuestro pueblo; las fatigas y los premios y beneficios del trabajo tienen que ser también para todos”.

#### 4.1.2.2. La Persona: su dimensión integral

El concepto de la persona, las dimensiones que forman su ser, es otro de los aspectos que fundamentan la decisión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado. La noción principal indica que lo económico o la satisfacción de las necesidades de orden material no colman las aspiraciones del ser humano.

Arizmendiarieta es claro al señalar que la “despensa” o más en concreto el nivel salarial no son suficientes para satisfacer las aspiraciones que la persona trabajadora deposita en la empresa. El ser propietario y no depender exclusivamente de las rentas de trabajo, el tener acceso a una mayor cultura u opciones de desarrollo profesional son, a su parecer, aspiraciones legítimas que porta el ser humano en su participación en la empresa:

“La despensa más o menos nutrida no satisface los anhelos del hombre que se encuentra en una empresa. Las compensaciones que realmente pueden hacer interesante una colaboración presente no se ciñen al nivel salarial, máxime cuando sus preceptores corren el riesgo de tener que estar a expensas ajenas o a merced exclusivamente de las rentas de trabajo, pudiendo tener otras opciones de bienes capaces de reproducirse, como son los que se constituyen en capital o aquellas otras que contribuyen a hacer asequible una mayor cultura, capacidad profesional, etc.” (Ariz\_Empresa: 103).

Incide, no obstante, que el ser humano no agota sus expectativas de crecimiento en la satisfacción de necesidades. La inteligencia, la libertad y la responsabilidad son rasgos intrínsecos de su ser que resultan contradictorios con un modelo de organización que no permita el despliegue de sus facultades característicamente humanas:

“Pero el valor humano del movimiento cooperativo abarca y tiende aún hacia otro aspecto mucho más profundo. El hombre no es solamente un ser de necesidades materiales, el hombre es, sobre todo y en primer lugar, un ser inteligente, libre y responsable. La cooperación no ha podido olvidar este aspecto fundamental y quiere positivamente redimir a ese hombre, puro número perdido en el anonimato de las grandes concentraciones industriales, reducido a la triste situación de mero ejecutor de órdenes recibidas sin posibilidad de pensar ni opinar por su cuenta y sin posibilidad de ejercitar sus cualidades típicamente humanas” (Ariz\_eman: 238).

El cooperativismo, por lo tanto, debe rechazar las interpretaciones restrictivas que reducen las motivaciones de la persona a su dimensión materialista. El valor humano del cooperativismo busca profundizar en la dimensión integral y espiritual de la persona, avanzando en “su propia realización” (Larrañaga, 1981: 86) en la que lo económico no es más que un medio para avanzar en su pleno desarrollo:

La cooperación es una actividad encaminada a un fin económico de manera inmediata, pero lo económico para ella no es más que un medio, un camino para alcanzar una meta más elevada, el pleno y armónico desarrollo del hombre y de sus facultades típicamente humanas y espirituales. El olvidarlo sería caer en un burdo materialismo” (Ariz\_eman: 238).

La conclusión a la que llegamos es que el proyecto cooperativo no se agota con el objetivo de un justo reparto de los bienes materiales. La riqueza de su proyecto descansa en el desarrollo integral de los miembros de la comunidad:

“Decimos muchas veces que debemos luchar contra las injusticias sociales, contra la explotación del asalariado, contra la acumulación excesiva de riquezas, etc., etc., pero ¿hemos comprendido que la principal servidumbre, la primera y más grave esclavitud es la pobreza intelectual? Debemos convencernos de que la auténtica riqueza está en el desarrollo integral de nuestra personalidad. Hasta tanto no consigamos eso, aun cuando hayamos alcanzado una justicia distributiva en el reparto de los bienes materiales, seguiremos siendo esclavos, dependientes de los otros” (Ariz\_eman: 24).

En una primera instancia, y situando el foco en el ámbito de la empresa, a Arizmendiarieta le preocupa en concreto la pobreza intelectual a la que se ve sometido la persona trabajadora en las empresas del capital. De ahí su insistencia en la idea de que “el verdadero camino para una auténtica liberación humana” consiste en el “cultivo de todas las virtudes humanas entre las que destaca especialmente la capacidad de pensar” (Ariz-eman: 24).

Esta preocupación ya se hacía presente desde su aparición en Mondragón. En el año 1943 dirigiéndose a las familias que buscaba implicar en el proyecto de la Escuela Profesional manifiesta entre otras cosas que:

“La inteligencia es la base inmovible de igualdad que Dios ha puesto en todos los hombres... la inteligencia no sólo es la facultad más noble, sino también el mejor instrumento que posee todo hombre para emanciparse de la oscuridad y de la miseria. Gracias a ella, el hombre ha llegado a dominar el mundo material y ponerlo a su servicio y por ella llegará también a hacerse dueño de su propio destino” (Larrañaga, 1998: 117).

La solución por la que abogan los fundadores del cooperativismo de Mondragón pasa, en líneas generales, por que la persona asuma un papel más directo, responsable e implicado en el proceso económico. Al igual que en lo político se acepta como normal la igualdad y la implicación, hay que profundizar en el protagonismo de las comunidades en el quehacer económico. Dirá Larrañaga que:

“Para articular una sociedad más interesada en la resolución de sus problemas, será indispensable contar con personas en su dimensión integral, no por parcelas, sino en plenitud en los diversos estadios de la sociedad, y en lo económico deberá jugar un papel más directo, responsable e implicado” (Larrañaga, 1981: 216).

El objetivo pasa por que la persona pase a ser considerada de coste de producción a participe en la creación y desarrollo de la generación de riqueza:

“Si en el pasado han jugado un papel más de coste que de participe, de sujeto pasivo que receptor, en el futuro no sólo tendrán más posibilidades participativas directas, sino que deberán intervenir en la planificación y creación de las fuentes de riqueza” (Larrañaga, 1981: 217).

El proyecto cooperativo de Mondragón busca, pues, la efectiva constitución de organizaciones que hagan a la persona el centro de su razón de ser, prioritariamente, articulando mecanismos

de diversa índole para la integración como ser maduro y responsable de la persona trabajadora en la empresa:

“Hay que hacer que el protagonista enfrentado y dicotómico de la organización clásica, se transforme en agente integrado y responsable, de puro factor coste pasa a ser razón y fundamento de una organización que hace del hombre el centro de su razón de ser, y que basa la convivencia en un alto sentido democrático de las decisiones, que equivalen a integración responsable en lo económico y social” (Larrañaga, 1981: 115).

El hecho de que la persona trabajadora pueda desplegar sus facultades implicadas en su cualidad de operario como las facultades vinculadas a su calidad de empresarios es la finalidad básica que los fundadores del cooperativismo de Mondragón persiguen resolver mediante la fórmula del socio-trabajador:

“Al objeto de disfrutar de opciones de ejercicio de trabajo, mediante el equipamiento adecuado para llevarlo a efecto en la escala deseada, la Cooperación debe poder ofrecernos en la actualidad un nuevo campo de iniciativas y de realizaciones sin servidumbres extrañas. A una con la aludida efectividad debe representar otras oportunidades no menos apreciables y, en primer término, la de ser cada uno brazo y cerebro, iniciativa y colaboración, ejecutor y gestor; en resumen, recurriendo a los términos clásicos, trabajador y empresario” (Ariz\_Empresa: 167).

Esta concepción lleva a subrayar la dignidad del trabajo como valor esencial del proyecto cooperativo. La fórmula destaca por su posición relevante en el articulado de los Estatutos de Ulgor. Así, en el artículo 4º de los Estatutos originales de 1959 se dice que “se adopta la fórmula cooperativista como la más apta para que el trabajo humano disfrute de las prerrogativas inherentes a su dignidad” (Estatutos\_1959); y en la versión de 1966 se reformulaba la idea quedando recogida en el artículo 3º de la siguiente manera:

“Se adopta la fórmula cooperativa por su idoneidad para que la conjunción y régimen de los factores de producción se realicen en consonancia con la dignidad y aspiraciones del trabajo humano, en un marco de solidaridad humana y cristiana” (Estatutos\_1966).

Y para ello se aboga por el “principio de integración de la persona humana en la comunidad de trabajo, mediante la indisoluble aportación de capital y trabajo” (Larrañaga, 1981: 139). Siempre, como añade Arizmendiarieta, con la incuestionable primacía del trabajo –la persona– sobre el capital:

“Una singularidad específica del cooperativismo es la incuestionable primacía del trabajo, considerándolo a su prestatario en su calidad de persona como fuente y módulo en la estructura cooperativista. La participación en el régimen cooperativo se ejerce por el trabajador en calidad de persona, no como aportador de capital o en función de la gestión” (Ariz\_eman: 73).

Lo interesante de la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es que encuentran en las aspiraciones profundas del ser humano motivos que impulsan el desarrollo del propio proyecto cooperativo:

“La fórmula cooperativa es idónea para que todo lo que hay de positivo y eficaz en el espíritu y en la carne humana sea viable y redunde en provecho humano” (Ariz\_eman: 122).

Para integrar en una cooperativa se presuponen una serie de requisitos como una conciencia de dignidad que implique una sensibilidad capaz de cuestionar una posición no adecuada independientemente de que resulte favorable o desfavorable económicamente, una valoración del trabajo como medio de promoción personal y social, y ante todo un fuerte sentimiento de afán de superación:

“Queremos subrayar la necesidad de que los promotores de un cooperativismo apto para nuestro tiempo estén movidos por un vigoroso afán de superación. Un hombre o una comunidad sin acicate de superación no constituye campo abonado para precisamente cultivar cooperativas de producción. No decimos precisamente que los que estén aclimatados a una existencia vegetativa y a un buen conformar sean ineptos para el desarrollo económico y social, sino que, en su caso, mejor será proveerlos con otros tipos de instituciones” (Ariz\_eman: 118).

Esta idea queda plasmada en el artículo 9º de los Estatutos de 1966:

“La superación de las servidumbres individual y colectiva requieren de los socios un constante afán de perfeccionamiento y cultivo personal y el mantenimiento de un proceso asociativo adecuado en cada momento” (Estatutos\_1966).

Por ello es importante que el proyecto cooperativo no mutile los deseos, los anhelos y las aspiraciones de superación que forman parte intrínseca de la personalidad humana. Al contrario, se nutre de ellos:

“Para hacerse cooperativista no necesita uno transformarse en ‘ángel’ dejando de lado los impulsos y las aspiraciones humanas y temporales. Hemos de contar con el juego de todo el complejo de instintos y pasiones humanas (...) El deseo de mejorar la propia suerte, el afán de ganar y hasta la ambición del poder constituyen presupuestos con los que hay que contar en las actividades humanas y en todo proceso de progreso económico” (Ariz\_eman: 121).

Lo único que precisa es adecuar estos anhelos y pasiones humanas a la disciplina que precisa una organización:

“El hombre no necesita anular sus pasiones, sino domesticarlas. El hombre no debe dejar de lado sus aspiraciones de superación sino disciplinarlas o jerarquizarlas. El hombre no debe llegar a la cooperativa para ejercer la contemplación, sino canalizar y conjuntar su acción en el contexto de sus sacrificios y compensaciones” (Ariz\_eman: 119).

Así, añadirá Arizmendiarieta que:

“La conquista del bienestar o la superación del progreso económico a un orden humano, reclamará que los elementos más o menos instintivos y ciegos acepten una disciplina y una subordinación, que en el caso concreto de la cooperación deberán ser en primera instancia a los imperativos de la solidaridad humana” (Ariz\_eman: 121).

En la concepción de los fundadores de Mondragón las posibilidades emancipadoras que ofrece el cooperativismo no pueden limitarse a las funciones distributivas o la satisfacción de las necesidades de orden material. El cooperativismo ha de ser la plataforma para el desarrollo integral de la personalidad humana. Ello implica que la empresa cooperativa sea el marco donde la persona trabajadora desarrolle y despliegue facultades no sólo físicas, sino que otras tan genuinamente humanas como la responsabilidad o la inteligencia. Esto no puede conseguirse más que accediendo a la doble cualidad de trabajador y empresario, de manera que la persona en la empresa asuma un protagonismo directo, como aportador de trabajo y capital, en las decisiones y en la dinámica de la cooperativa. Esta es la única base para garantizar la dignidad de la persona en la empresa. No parece que el cooperativismo de consumo alcance a satisfacer tales aspiraciones.

### **4.1.3. Conclusiones del capítulo**

Llegados a este punto estamos en condiciones de discernir los motivos que impulsaron a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a priorizar el modelo de trabajo asociado frente al modelo que ofrecía el cooperativismo de consumo.

El análisis previo nos ha demostrado que la opción cooperativa es el resultado del proceso de promoción social y comunitaria que impulsa Arizmendiarieta y al que después se suman los futuros fundadores del cooperativismo de Mondragón. Este proceso de promoción que se basa principalmente en la idea de instituir estructuras de gestión de base comunitaria para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de los sectores trabajadores y populares de la población de Mondragón encuentra, siguiendo la guía de Arizmendiarieta, en el ámbito de la educación y de la empresa los principales pilares de la iniciativa de transformación.

La reforma de la empresa, dotando de centralidad al trabajo en la configuración de la misma, si bien no todavía bajo la idea cooperativa, venía siendo uno de los objetivos prioritarios propuestos por Arizmendiarieta y sus colaboradores. De hecho, algunos de sus discípulos y futuros fundadores de la primera cooperativa de producción, desde sus puestos de responsabilidad incidían y peleaban en el seno de la Unión Cerrajera por provocar cambios en el estatus que los trabajadores mantenían en la empresa. En esta secuencia, parece pues de sentido común que, en una localidad de tradición industrial, y una vez frustrada la vía colaborativa con la dirección de la empresa, éstos jóvenes que se habían capacitado para el desarrollo de las actividades técnicas industriales continuaran con sus propósitos reformadores mediante el emprendimiento de su propio proyecto de empresa.

Existen, por lo tanto, factores de carácter práctico en la orientación asumida por los impulsores del cooperativismo de Mondragón. A esta realidad se le añade el hecho de que la opción de cooperativizar la industria por la vía del cooperativismo de consumo, si bien era conocida, debía de percibirse como inviable en la escala de Mondragón. Las expectativas de acumular el suficiente capital por la vía de la cooperativa de consumo San José a corto plazo no podían parecer viables. Pero, además de las motivaciones prácticas, existen motivos de principio que alejan a los fundadores del cooperativismo de Mondragón de ésta vía. La concepción del trabajo y de la persona lleva a establecer una conexión más natural con el modelo cooperativo de trabajo asociado. Como hemos podido comprobar la concepción cooperativa de los

fundadores, al igual que el proceso de promoción comunitaria, no se puede entender sin la centralidad que el trabajo y la persona adquieren en dicha concepción.

El trabajo es mecanismo de autorrealización personal, principal vía de promoción social y comunitaria y medio de alcanzar el estatus de ciudadanía plena. La dimensión trascendental del trabajo en esta concepción queda reflejada en la idea de que es desde el rol de productor y asumiendo la responsabilidad de trabajar cómo la persona responde a la confianza depositada por Dios en él y puede alcanzar a vivir con dignidad. El imaginario cooperativo de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se nutre desde la centralidad que el trabajo, y no el consumo, adquiere como vía de emancipación de las clases trabajadoras. El trabajo es el factor determinante en el desarrollo de los pueblos y la vía para conjugar la satisfacción de las aspiraciones personales y la promoción del bien común. Esta realidad se hace aún más evidente en Gipuzkoa y en la comarca de Mondragón donde una naturaleza áspera orienta hacia el trabajo industrial como principal modo de subsistencia. El trabajo así concebido adquiere una dimensión ética o moral que se impone respecto al derecho del disfrute individual del ocio y del consumo. Según esta perspectiva, cada cual no tiene derecho a hacer lo que le plazca con el fruto de su trabajo o el ahorro de su consumo, sino que se impulsa una responsabilidad moral respecto al consumo, concretada en una ética de la austeridad, que permita destinar lo ahorrado a los fondos de inversión para el potenciamiento del trabajo.

Pero el trabajo, a su vez, es inconcebible sin hacer referencia a la dimensión integral de la persona que lo compone. Según insisten Arizmendiarieta y sus colaboradores, la persona mediante su trabajo no sólo busca satisfacer sus necesidades materiales, sino que pretende dar satisfacción a sus aspiraciones de promoción y realización personal mediante el pleno desarrollo de sus potencialidades y facultades. Una organización que tenga como eje a la persona debe tener como razón de ser el respeto de su sentido de dignidad que se concreta mediante el despliegue de su sentido de libertad, de participación y de responsabilidad. Esta perspectiva conecta con la crítica de Paul Lambert al cooperativismo de consumo cuando señala que lo económico no puede justificar por sí sólo el proyecto cooperativo. Los fundadores del cooperativismo de Mondragón parecen dejar claro que los intereses de los trabajadores no son sólo los materiales, los salariales o aquellos relacionados con la “despensa”. Del mismo modo, el proyecto cooperativo no se agota en la justa distribución de los bienes o de la riqueza generada. Debe posibilitar el despliegue del ser humano como ser inteligente y responsable que es, lo cual sólo es factible mediante su participación integral en la empresa, esto es, con su participación en la propiedad y en la gestión: como socio y trabajador, en definitiva. Desde esta perspectiva, resulta imposible que los fundadores del cooperativismo de Mondragón se vieran atraídos por un modelo que aun asegurando mejores condiciones laborales que el sector de referencia, mantenía a los trabajadores en su condición de salariables sin participación efectiva en el capital o en la gestión de la cooperativa.

En síntesis, en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, para que el trabajo cumpla con su función de promoción social y comunitaria resulta imprescindible, por un lado, una organización eficiente del mismo que permita un óptimo rendimiento y que sólo puede conseguirse mediante su configuración en empresa y, por otro lado, la integración plena y responsable del trabajo en el proceso productivo certificando su primacía entre los factores que configuran la empresa. Sólo la cooperativa de producción o de trabajo asociado podía colmar tales expectativas.

## **4.2. El alcance transformador del cooperativismo de Mondragón**

El siguiente paso de este proyecto de investigación pasa por abordar los aspectos por los que las cooperativas de producción o de trabajo asociado eran cuestionadas por los partidarios de la doctrina de la hegemonía del consumidor. Recordemos que las cooperativas de producción eran criticadas por éstos en relación a dos grandes cuestiones: el limitado alcance transformador que presentaban respecto al cooperativismo de consumo y los problemas estructurales que condicionaban la viabilidad de las cooperativas de producción. En el presente y en el siguiente capítulo centraremos nuestro análisis en los textos de los fundadores con el fin de identificar los discursos que dan respuesta a estas dos grandes cuestiones.

Comenzamos el análisis con la cuestión relativa al alcance transformador que los fundadores proyectaban al movimiento cooperativo iniciado en Mondragón. Para ello pretendemos analizar las motivaciones y aspiraciones que explican el impulso de esta experiencia cooperativa para, posteriormente, indagar en las respuestas que el modelo cooperativo de producción da a las críticas planteadas por los partidarios de la hegemonía del consumidor. Según ha quedado analizado en el marco teórico, éstos cuestionaban el cooperativismo de producción por su exclusivismo y escasa vocación de extensión social, el ánimo de lucro y la no vocación de servicio que guía su práctica, el alma capitalista que sigue fluyendo entre sus miembros, y la desigualdad que genera entre los propios obreros.

El capítulo se organiza en cinco principales apartados. En primer lugar, se analizan las motivaciones y las aspiraciones sociales que se encuentran en el impulso originario del cooperativismo de Mondragón; a continuación, se describen las principales palancas sobre el que pivota el proyecto de transformación social cooperativo y se hace una descripción de los valores básicos que sostienen el mismo; en el tercer apartado el foco se sitúa en el alcance extensivo que los fundadores otorgaban a su proyecto cooperativo; y el cuarto, por último, analiza las réplicas que desde el análisis de los textos son interpretables a las críticas que los partidarios de la hegemonía del consumidor realizan respecto al limitado alcance transformador del cooperativismo de trabajo asociado. El capítulo se cierra con un apartado que reúne las conclusiones principales del análisis realizado.

### **4.2.1. Las motivaciones y aspiraciones sociales del cooperativismo de Mondragón**

La Experiencia Cooperativa de Mondragón no es posible concebirla sin apelar a la vocación de transformación social amplia que motivó la acción de los pioneros de este movimiento cooperativo. Como hemos podido comprobar, la opción cooperativa es el resultado de la

maduración del proceso de promoción social y comunitaria que impulsan Arizmendiarieta y sus colaboradores. Proceso que se fundamenta, principalmente, en la institución de estructuras de gestión de base comunitaria para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de las clases populares y trabajadoras. El movimiento cooperativo, por lo menos en su fase instituyente, no perderá la conexión con la matriz comunitaria de la que parte y es parte. La atención a las necesidades y aspiraciones dinámicas y evolutivas de la comunidad es un aspecto que se mantendrá presente, y la apelación a no conformarse con lo alcanzado y en mantener la tensión por activar nuevas iniciativas que respondan a las necesidades y aspiraciones comunitarias en los más variados campos será una constante entre los fundadores del cooperativismo de Mondragón:

“Esta conciencia activa de nueva dimensión ha de requerir no menos iniciativa creadora, de responsabilidades compartidas en proceso progresivo en cuanto al número de sujetos como campos de atención. No olvidemos que si ayer se trató de emprender una nueva experiencia en un campo concreto más o menos complejo, como ha sido el de la empresa y su reforma radical, la nueva actitud nos lleva a pensar a imaginarnos espacios vitales que han de precisar para justificarlos y darles contenido, iniciativas y organizaciones variadas, tal vez no pocas inéditas u otras medianamente esbozadas o precariamente resueltas” (Ariz\_Empresa: 183).

Tal actitud es inconcebible sin comprender la importancia de lo que Georges Lasserre (1980) calificaba como motivaciones superiores. Son estos fines superiores, calificados como valores superiores, la razón de ser del cooperativismo que no deja de ser más que un medio o “un instrumento idóneo” para que se encarnen en la vida económica y social unos ideales cuya bondad nadie puede discutir leal y noblemente (Ariz\_eman: 42). La libertad, la justicia, la dignidad son los valores que motivan la fundación de cooperativas:

“El cooperativismo (...) es la afirmación de unos valores morales por encima de los económicos y materiales, es algo incomprensible sin esta servidumbre a los valores y a las preocupaciones humanas y morales; es el régimen de solidaridad y de justicia, de promoción y de libertad, hecho carne en las líneas de una estructura cuyo soporte básico y cuyo distintivo es precisamente la democracia; es decir, la facultad que se reconoce y se atribuye a cada uno a disponer de sí en comunión con otros” (Ariz\_eman: 48).

Frente a estos fines superiores los fines económicos y materiales, aun siendo imprescindibles como plataformas del proceso, muestran una posición supeditada en la jerarquía de valores:

“Los que no estuviéramos satisfechos con el orden vigente, o los que aspiramos a ser constructores de uno nuevo, hemos de poder coincidir en la necesidad de reflexionar sobre la naturaleza y la jerarquía de los valores que deseamos inspiren y constituyan dicho orden.

Cada día con mayor unanimidad se acepta que la base del bienestar y de la convivencia humana la constituye un elemento inmaterial más que recursos económicos. Cara al porvenir las opciones de libertad, justicia y promoción y desarrollo apoyados en los aludidos bienes importa más que la disponibilidad de recursos materiales: la dignidad cuenta más que la despensa” (TU\_91)

Entre los fundadores de esta experiencia cooperativa no se concibe el proyecto cooperativo en desconexión con estos fines superiores<sup>160</sup>. Ya se explicitaba esta idea en la Memoria presentada por Gorroñoigoitia, a la sazón Presidente de la Junta Rectora, a la Asamblea de Ulgor de 1961 al indicar que “si nuestra primera intención hubiera sido crear una empresa para satisfacer solamente unas ambiciones personales, hubiéramos creado una empresa capitalista que, quizá hubiera llenado este objetivo más plenamente” (Mem\_1960). El objetivo, se recordaba, “no es ganar más o menos, siendo esto importante, el problema es que, además de ganar, queremos y deseamos una estructura empresarial distinta y mejor” (Mem\_1959). La autenticidad del movimiento cooperativo, indica Arizmendiarieta, se encuentra en la respuesta que da “a un mensaje humano de elevado contenido moral y espiritual” (Ariz\_eman:41). No se justificaría la apuesta por el modelo cooperativo por simples motivaciones materiales que bien pudieran ser alcanzados por otras vías:

“No creemos que merece la pena de proceder a la instauración de nuevas estructuras en las primeras células económicas de producción por una simple distribución inmediata de rentas. Al fin y al cabo, esto es algo que también puede perseguirse y lograrse por otras vías” (Ariz\_Empresa: 127).

La libertad, la justicia, la dignidad se entiende que son los valores fundamentales para construir una nueva sociedad o un nuevo orden que reconozca a la persona “el verdadero puesto que le corresponde por designio divino” (TU\_47), y permita “la humanización de la economía” situando la actividad económica al servicio de la persona (TU\_105). Es cuando imperan estos valores que prospera el proyecto cooperativo:

“Donde se pueda contar con hombres conscientes de su dignidad, amantes de la libertad, resueltos a aplicar las exigencias de la justicia social y capaces de aceptar un régimen de solidaridad igualmente beneficiosa para todos, tiene base el cooperativismo y pueden esperarse óptimos frutos del mismo” (Coop\_23).

No en vano, como bien explica uno de sus fundadores, una empresa cooperativa, inspirada sobre valores y aspiraciones comunitarias, precisa de un compromiso que sólo puede sostenerse desde la ambición de unos ideales que trascienden las motivaciones meramente personales:

“No cabe la menor duda de que un modelo de gestión, un proyecto de color más comunitario que individual, ha de contar con los ingredientes y compromisos atípicos de la empresa particular, es terreno para idealistas, para los comprometidos más allá del lucro y de la ventaja personal” (Larrañaga, 1981: 218).

Y así lo explica también Arizmendiarieta. Son las motivaciones superiores las que impulsan la acción de los pioneros del cooperativismo de Mondragón. Es la esperanza de una emancipación humana y social lo que motiva sus esfuerzos y sacrificios:

---

<sup>160</sup> Valga de ejemplo la insistente apelación que al respecto se hacía en la Asamblea de 1960: “Los socios vamos adquiriendo paulatina y progresivamente, cada vez más, nuestra personalidad de socios, y esto es bueno, pero no lo es tanto que en esa adquisición de conciencia del socio primen más los valores meramente personales y egoístas, que los superiores que redundan en el bien de la Sociedad. Nos preocupan los ascensos, los ingresos, los repartos de remanentes líquidos, y es justo que todo ello nos preocupe, pero, muchas veces, esta preocupación está totalmente desenfocada con los principios cooperativos y sociales que han hecho posible, no lo olvidemos, el nacimiento y el actual florecer de ULGOR” (Mem\_1959). Se trata, añadirá Ormaechea (1966: 102), “de promocionar al hombre y buscar su libertad económica, contexto en el que puede esperarse de él reacciones humanas justas ante solicitudes morales y políticas”.

“Esta Experiencia Cooperativa ha presupuesto en su origen y base unos hombres, que a la competencia y anhelos de promoción personal asociaron un espíritu de equipo y unas aspiraciones de promoción comunitaria y han procedido a un armonioso desarrollo de coherente promoción personal y comunitaria mediante una progresiva escalada de objetivos socio-económicos.

Sería difícil precisar objetivamente cuál de los dos aspectos y calidad humana, la competencia y capacidad personal de los promotores o su profundo sentido de solidaridad y espíritu de equipo ha podido influir más poderosamente en el desencadenamiento del fenómeno de una Cooperación con su doble vertiente de implicación económica y social” (Ariz\_Empresa: 47-48).

Por lo tanto, la atención a las necesidades y aspiraciones comunitarias y el horizonte que marcan los valores superiores son los pilares sobre los que se edifica el proyecto transformador del cooperativismo de Mondragón que, precisamente por ello, no se agota en el desarrollo de un modelo diferente de empresa. La cooperativa industrial es la plataforma sobre el que pivota el proceso de transformación. Su configuración, con la persona en el centro y la primacía del trabajo mediante la figura nuclear del socio-trabajador, es la encarnación más desarrollada de la reforma de la empresa pretendida con ahínco por Arizmendiarieta y sus colaboradores. La preminencia del elemento humano es el elemento consustancial a la misma:

“La Organización de una Cooperativa debe ser una estructura donde se reconozca la dignidad humana. Independientemente del patrimonio económico acreditado, o el nivel profesional adquirido: la Cooperativa reconoce a la persona el valor en sí misma.

El hombre, en otros sistemas, no es considerado como un todo independiente, sino como parte, en función de su utilidad, que pueda reportar a la producción. No es sujeto de derechos propios sino objeto de los derechos que por él y sobre él detentan otros entes. Y es por esto por lo que los cooperativistas proponemos unas estructuras orgánicas novedosas donde se pretende que la persona deje de ser un valor desconocido para pasar a ser centro, principio y fin de la empresa” (Gorroñoigoitia, 1994: 7).

Y agrupa a las personas como seres inteligentes, libres y responsables:

“El cooperador es un socio activo, inteligente, libre y responsable; la sociedad cooperativa busca y necesita su actividad y su inteligente acción, sus iniciativas” (Coop\_25).

La cooperativa de producción con su organización democrática, la supeditación del capital, la participación plena y responsable del trabajador en la gestión y la propiedad, la retribución equitativa mediante el establecimiento de un intervalo estrecho y en consonancia con el nivel retributivo de la zona respondía, así, a la aspiración de constituir empresas “más humanas y solidarias” (Ormaetxea, 2003: 51). Se constituía además como la principal plataforma social para el establecimiento de un “nuevo modelo de relación y convivencia” (Ariz\_eman: 316) y la irradiación de una nueva sociabilidad entre los seres humanos:

“El cooperativista se siente social, abierto, cooperador tanto con el que trabaja a su lado en la producción de bienes como con el que compra lo que él produce, el

consumidor (...) La sociabilidad es un instinto profundamente humano y que la cooperación fomenta la socialización, el desarrollo de esta faceta tan humana” (Coop\_25)

No obstante, como venimos apuntando, las ambiciones transformadoras que encontramos en la génesis del cooperativismo de Mondragón trascienden la realidad de la propia empresa. En el análisis de los textos encontramos referencias en este sentido. El desarrollo comunitario, en su doble vertiente de desarrollo económico e igualdad de oportunidades, y la plasmación de una tercera vía entre el capitalismo liberal y el socialismo colectivista constituyen otra serie de aspiraciones de los fundadores que conforman el conjunto del proyecto transformador del cooperativismo de Mondragón. Los analizamos a continuación.

#### **4.2.1.1. El desarrollo económico de la comunidad**

Una de las premisas fuertemente asumidas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón es que sin la base de un desarrollo económico sólido no es posible ningún proceso de promoción social y comunitaria:

“No podemos caer en la tentación de un ‘humanismo’ sin adecuado soporte material y estructural” (Coop\_23).

La importancia que tal apreciación adquiere en la formulación de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se hace más comprensible si tomamos en consideración el contexto de necesidades básicas apremiantes que constituye el punto de partida de esta experiencia. En este contexto las cooperativas se concebían como las herramientas que bajo el propio gobierno de los trabajadores debían favorecer las condiciones económicas necesarias para la promoción social y comunitaria. Esta dimensión, como ya ha sido comentado, cobraba un mayor relieve dadas las condiciones orográficas y físicas de Gipuzkoa en la que la deficiencia de recursos naturales y la alta densidad de la población orientaban hacia el trabajo industrial como opción vital preferente. Desde esta óptica trabajar, y trabajar bien para ofertar productos de calidad susceptibles de ser intercambiados en óptimas condiciones es la única alternativa viable que le queda a la zona de Mondragón y, en general, a gran parte del país, para poder disfrutar de un bienestar mínimo y poder garantizar una relación de interdependencia equitativa con otros territorios:

“Estamos obligados a tener que ser pueblo de trabajadores, pero también de mercaderes. Hay que contar con mercados para adquirir unas mercancías y para vender otras. Es decir, que el intercambio es vital en nuestra condición y el intercambio lleva aparejada una dependencia. Esta dependencia hemos de hacerla viable a través del intercambio de nuestros productos, que cuanto más apetecibles sean para otros por su calidad y demás condiciones de adquisición, será más viable una interdependencia entre iguales o amigos” (Ariz\_Empresa: 158).

La asunción de esta perspectiva del desarrollo inducía a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a criticar por su falta de dinamismo a la clase empresarial de la época. Percibían a esta clase acomodada en las ventajas que les otorgaba el modelo autárquico del régimen franquista con una legislación favorable, un mercado cautivo protegido por unos

fuertes aranceles, la ausencia de auténticos sindicatos para actuar o la prohibición del empleo de la huelga por parte de los trabajadores (Ormaetxea, 2003: 34). Tal comodidad desincentivaba las inversiones y lastraban los desarrollos tecnológicos de las empresas:

“Sobre todo en la década de los 40 y 50 se vislumbran unos desarrollos de la producción, no a base de inversiones e innovaciones técnicas en nuestras industrias, sino a costa de importar mano de obra no cualificada. Esto se dio fundamentalmente debido al proteccionismo arancelario que vieron nuestros empresarios y a las estructuras sociales en que vivimos. Al no tener competencia optaron por no invertir tanto en investigaciones como en la renovación de la técnica. Y a pesar de ello, los beneficios estaban asegurados” (Ariz\_eman: 325).

Los fundadores criticaban que “en este mundo artificial creado al margen de un mercado competitivo, el músculo intelectual y tecnológico” no hacía más que entumecerse, y observaban que fruto de la falta de miras de la clase empresarial las estructuras organizativas y productivas iban quedando obsoletas en comparación con la evolución acelerada en que veían que se movía la industria europea:

“El velo inconsciente, que después de aquella Guerra Civil de 1936 cubrió las carencias del entramado empresarial, produjo una especie de daltonismo que impidió a los empresarios de la época ver en toda su cruda dimensión la acelerada evolución en la que se movía la industria extranjera. En consecuencia, no se tomaron medidas para evitarlo; ni siquiera se destinaron los beneficios, que fluían en abundancia en aquella época, a enriquecer las empresas de modo que, al menos, quedara a favor de los instrumentos de producción parte del caudal que generaba el trabajo de todos” (Ormaetxea, 2003: 35).

Esta percepción crítica se extenderá hasta el punto de poner en cuestión el rol real de las empresas capitalistas en el desarrollo económico del país. Por la configuración específica de estas empresas, se observa una tendencia que limita los procesos de capitalización:

“El hecho de corresponder al capital la propiedad absoluta de la empresa y el derecho a la gestión, supone un considerable freno en los procesos de capitalización de muchas empresas medias y de no pocas grandes. No es raro el caso de una empresa que por no ampliar el número de socios y por lo tanto hacer peligrar la posición en el Consejo de los actuales dueños, retrasan las necesarias ampliaciones de capital hasta poseer los socios el capital suficiente, o atemperan la puesta a punto de la empresa a las posibilidades y ritmo que permita la autofinanciación por beneficios” (Coop\_25).

Otro tanto ocurre con el mecanismo de la Bolsa, cuya lógica especulativa retrae a una gran masa de ciudadanos a depositar sus ahorros en los mecanismos de inversión:

“La especulación a que está sometida la Bolsa y las enormes fluctuaciones que se producen en su seno, muchas veces por motivos poco claros, retrae a una gran masa de posibles inversiones que prefieren confiar sus ahorros a un Banco y percibir un reducido pero seguro interés, a colocar sus ahorros a merced de las coyunturas económicas o de los manejos de quienes pueden producirlos” (Coop\_25).

En esta tesitura, y ante la constatación de la debilidad del territorio vasco para la implementación de un desarrollo pujante (Ariz\_eman: 326), el movimiento cooperativo,

mediante la iniciativa de la Caja Laboral Popular (ver capítulo 4.4.2.3.), asume la responsabilidad de abanderar la creación de riqueza mediante el impulso de actividades tractoras que permitan sostener el desarrollo de las comunidades:

“A escala regional, tiene asignado el movimiento que entorna a Caja Laboral y que asume la obligación de abanderar la creación de riqueza, capaz de sostener el necesario desarrollo de las comunidades, y para ello es importante la asunción de cierto riesgo, acogiendo actividades tractoras que arrastren tras sí toda una órbita de realización cooperativa capaz de provocar cambios de estructura de las relaciones de producción a escala supralocacional” (Azurmendi, 1984: 487).

Observamos, por tanto, que las motivaciones transformadoras de los fundadores del cooperativismo de Mondragón no se agotan en el ámbito de la propia empresa. Una característica de la concepción cooperativa de Mondragón ha sido la responsabilidad asumida en el desarrollo económico del territorio, factor que explica, dado su impulso tractor, la opción por el ámbito industrial. El proyecto transformador comienza por garantizar las bases económicas del proceso de promoción social y comunitaria. Es la condición indispensable para transformaciones más amplias.

#### **4.2.1.2. Una sociedad justa y equitativa**

La constatación más notoria del hecho de que el proyecto cooperativo de Mondragón no se agota en el ámbito de la empresa lo constituyen las “implicaciones sociales externas” (Ariz\_Empresa: 68) que asume para el desarrollo de una comunidad justa y equitativa. Los fundadores conciben las cooperativas como instrumentos de transformación estructural con la misión de crear ámbitos de mayor libertad y bienestar comunitario. Las cooperativas, en este sentido, se conciben como instituciones de gestión democrática implicadas en la promoción y resolución de la extensa gama de problemas comunitarios con la finalidad de colaborar en la construcción de una comunidad próspera y equilibrada, donde todos sus miembros tengan iguales opciones de desarrollar sus facultades y prosperar con arreglo a sus méritos (Ariz\_eman: 48).

En esta línea, el compromiso que adquieren los fundadores de este modelo cooperativo para erradicar las posiciones de privilegio que se derivan de una estructura clasista de la sociedad es claro:

“La consolidación estructural de las posiciones individualistas con la consagración de diferencias que no responden propiamente a méritos personales, implica la aceptación de privilegios que hoy no toleran los espíritus nobles. Será un orden caduco el que se basa en cimiento tan poco consistente. Sobrevivirá en tanto lo ampare una fuerza coactiva” (Coop\_25).

Asentar las bases de la autonomía de la persona, a la vez que se constituyen recursos institucionales que permitan la promoción personal de manera que cada miembro de la comunidad tenga opciones de vivir de acuerdo a sus méritos, y siempre en régimen de solidaridad, constituye, en síntesis, la idea de justicia social que pretenden impulsar los fundadores del cooperativismo de Mondragón:

“A este objeto el cooperativismo, que elimina de raíz el divorcio de la propiedad y del trabajo y trata de instaurar desde las primeras células del mundo económico-social una amplia solidaridad, se empeña en contrapesar la inevitable y hasta necesaria corriente de socialización y muy en concreto el proceso de concentración humana que implica alguna masificación, mediante la promoción personal con el estilo de convivencia basada en la autonomía de la persona, reforzada por un lado con unos patrimonios individuales y por otra parte con una administración democrática, estima que es imperiosa una nueva orientación de nuestros esfuerzos en el campo institucional. Y hace sus más fervientes votos para que reine la paz social en el mundo en el que el abanico de opciones de educación y de trabajo en consonancia con las aptitudes de cada uno sea presagio de una justicia social vivida plenamente y encarnada en realidades más que en pronunciamientos generosos” (Ariz\_eman: 49).

El modelo cooperativo de Mondragón contribuye a este fin por diferentes vías. Por un lado, abre el acceso de la propiedad a todo el que se implica en su modelo a la vez que por su dinámica va constituyendo importantes patrimonios colectivos o comunitarios. Esta propiedad que favorece la creación de un patrimonio personal es una importante vía de ascenso social:

“Igualmente necesita tener abiertas otras vías de ascensión social por el acceso a la propiedad que (...) necesita ser asequible a todos, pudiendo considerar a este objeto como ideal cooperativo la posesión de una propiedad personal con administración comunitaria, o si se quiere expresar de otra forma unos patrimonios individuales promovidos en paralelo a los patrimonios colectivos o comunitarios y sincronizados entre sí” (Ariz\_eman: 47).

El cooperativismo, al contrario que el capitalismo “trata de que todos sean acreedores a un capital, a una propiedad”, y lo hace acabando con este divorcio entre la propiedad y el trabajo, y apelando a la propiedad de todos acompañando la constitución de patrimonios tanto personales como comunitarios que, a su vez, son susceptibles convertirse en instrumentos de promoción social y comunitaria:

“Si la propiedad privada es deseable, no se nos ocurrirá pensar que el capitalismo es buen camino, cuando prácticamente provoca una concentración tal que la mayoría carece de aquella, o la dispone en límites puramente simbólicos. El Cooperativismo apela a la propiedad para todos, la promueve mediante la paralela y sincronizada promoción de patrimonios personales y comunitarios, acaba con el divorcio de la propiedad y del trabajo. Estima y valora la propiedad por su carácter dinámico, por su condición de instrumento de promoción más que como origen de rentas que pudieran disculpar al hombre de colaborar con sus semejantes mediante la prestación laboral” (Ariz\_Empresa: 113).

Por otro lado, los recursos comunitarios que son alimentados por los patrimonios colectivos que generan las cooperativas son proyectados para la creación de instituciones y estructuras que hagan viable la instauración de un nuevo orden en el que la persona y sus necesidades constituyan el centro de las atenciones. La filosofía cooperativa de Mondragón responde al objetivo de crear comunidades ricas en recursos en lugar de personas ricas en comunidades precarias:

“El progreso técnico, el espíritu de innovación y la aplicación del principio de igualdad de oportunidades de educación y de trabajo, la creación de nuevas empresas, una fina

atención progresiva a la medicina del trabajo, a los cuidados sanitarios, etc., constituyen otros tantos objetivos conducentes a la instauración de un nuevo orden en el que el hombre y sus necesidades constituyan el centro de todas las referencias mediante la adecuada disponibilidad de recursos comunitarios, comunidad floreciente más que ricos en comunidad mezquina” (Coop\_65).

Es este, por consiguiente, el medio como proponen establecer una organización social que garantice la igualdad de oportunidades de promoción de las personas de la comunidad. En este objetivo la igualdad de oportunidades en educación o cultura y las opciones de trabajo son las dimensiones prioritarias:

“Este movimiento educativo como proceso integralmente humano y práctico implica una gran preocupación por la cultura y el acceso a la cultura, considerando la participación en los bienes de cultura como la más imperiosa y urgente, al nivel de la misma subsistencia vegetativa, como un derecho fundamental cuyo ejercicio es preciso asegurar como será también indispensable asegurar antes que otras aspiraciones la del trabajo. Por eso cuando se pregunta cuáles son los postulados concretos de un movimiento cooperativo hacia el exterior, decimos sin vacilar el ejercicio práctico de la igualdad de oportunidades de educación y la promoción de opciones de trabajo” (Ariz\_eman: 46).

Si bien no son las únicas dimensiones. En el fondo late la ambición por cubrir todas las dimensiones implicadas en la efectiva promoción de las personas como puedan ser además de la educación y el trabajo, la salud o el ocio. Pero la idea latente es que la institución de estructuras que garanticen la igualdad de oportunidades para la promoción personal y comunitaria es el medio aplicado por el cooperativismo de Mondragón para la consolidación de una sociedad más equitativa y justa:

“Las referencias a las promociones de oportunidades de trabajo, de educación, de salud y de ocio constituyen medios y metas sucesivas en el proceso de liberación y desarrollo del hombre y de los pueblos, proceso que ha de ser dinámico y evolutivo para el alumbramiento o consolidación de una sociedad más equitativa y justa” (Ariz\_Empresa: 155).

La Liga de Educación y Cultura, orientada a la promoción de centros de educación y cultura, y la Caja Laboral cuya principal finalidad es la promoción empresarial para la creación de puestos de trabajo cooperativos, junto con la acción de las propias cooperativas de trabajo asociado, son las instituciones ideadas para el impulso de las opciones de educación y de trabajo que garanticen un orden basado en la igualdad de oportunidades:

“Las implicaciones sociales externas que ha hecho suyas este ensayo cooperativo identificándose con las aspiraciones de los trabajadores son la igualdad de oportunidades de educación y de trabajo apoyando con la máxima generosidad dos instituciones que responden a la aplicación de estos postulados en esa zona.

Estas instituciones son Liga de Educación y Cultura, y, Caja Laboral. La primera patrocina la promoción de los centros de educación y cultura demandados por nuestra población integrando en su seno a sus agentes principales que son los profesores y personal dedicado a la enseñanza, haciéndoles partícipes de una igualdad de consideración económica y social con los técnicos y personal cualificado de las

empresas cooperativas mediante la concesión a los mismos de retornos equivalentes. Caja Laboral Popular, cuyo cometido principal es la promoción empresarial para la creación de puestos de trabajo precisos para mantener nuestro desarrollo y requeridos por nuestra población es el instrumento para hacer efectivo el potencial humano” (Ariz\_Empresa: 68).

La concepción transformadora de los fundadores del cooperativismo de Mondragón avanza, por consiguiente, ampliando su mirada al conjunto de la organización social. Su objetivo incluye la eliminación de las bases de la estructura social clasista de manera que emerja un modelo social justo y equitativo. En esta línea de acción, el proyecto cooperativo aboga por potenciar los patrimonios colectivos como medio de constituir instituciones comunitarias que garanticen la igualdad de oportunidades para que todo miembro de la comunidad tenga opciones de desarrollar su proyecto de vida sostenido en sus propios méritos. Es el estadio de un proceso gradual que apunta hacia la edificación de un nuevo orden cooperativo.

#### **4.2.1.3. Un nuevo orden cooperativo**

Las formulaciones de los fundadores del cooperativismo de Mondragón permiten establecer semejanzas con las posiciones del socialismo cooperativo que analizábamos en el capítulo 2.4.3. El proyecto transformador de Mondragón parte de la reforma de la empresa capitalista con la vocación firme de transformar la economía del país y abordar cambios en el orden cultural, social y político:

“La Experiencia Cooperativa no surge por azar, sino en virtud de compromisos conscientes y responsablemente aceptados para proceder desde la transformación de la empresa hasta la de la economía del país, sin inhibirse ante otros campos culturales, sociales o políticos, si bien en la medida que pudieran abordarse con base y garantía de eficiencia en el empeño” (Ariz\_Empresa: 145).

Y lo hace manifestando su ambición por “superar el capitalismo” mediante “la cooperativización o socialización de los recursos humanos y materiales” (Coop\_43) y por reemplazar el orden liberal y su “espíritu individualista” y egoísta<sup>161</sup> (Coop\_15). No obstante, frente a la vía propuesta por el socialismo colectivista los fundadores insisten en la vía cooperativa de transformación. El cooperativismo es la alternativa transformadora para aquellos que no se resignan a amoldarse al sistema capitalista pero que recelan de las formulaciones marxistas. A ello se exhortaba en el discurso del Presidente Gorroñoitía en la Asamblea de Ulgor de 1960:

“El Cooperativismo, como estructuración económica de un posible futuro, necesita, por parte de los avisados de nuestra hora, más y más ayuda, más y más entrega. Pocas soluciones habrá más acertadas y más cristianas a la hora de ir sustituyendo el viejo sistema capitalista por otra cosa. Ya no es tiempo de andarse con medias tintas: o nos resignamos en ir amarrados todos al rechinante carro capitalista, limitándonos a

---

<sup>161</sup> Se añade unas páginas más adelante que “el orden natural, como lo predicaba la escuela liberal, no existe. Este orden lo hemos de crear nosotros los hombres, todos los hombres, con libertad pero con verdadero sentido de la responsabilidad, dándonos cuenta de que la sociedad de hoy no es lo que debiera ser ni lo será la del futuro: un medio para que todos los hombres puedan realizar plenamente su personalidad humana y conseguir el desarrollo armónico de todas sus facultades” (Coop\_15)

ponerle remiendos y a recortar sus ruedas y sus dientes, o nos decidimos por los caminos nuevos. Posiblemente, de lo contrario, no quede más que una posible elección entre capitalismo y marxismo” (Mem\_1959).

El cooperativismo, así, se define como una tercera vía frente al capitalismo individualista y el socialismo burocrático:

“Para nosotros el cooperativismo está llamado a reemplazar al sistema capitalista o, al menos, a transformarlo con su fermento. Nosotros queremos un cooperativismo que sea apto para aplicarse en sectores cada día más amplios y sea al propio tiempo una versión humana de las exigencias más o menos colectivistas, constituyéndose también en un dique frente a un estatismo o socialización del alma. Es el tercer camino distinto del capitalismo egoísta y del socialismo mastodóntico y despersonalizante.

Nosotros queremos cooperativas que constituyan este nuevo potencial social y, por tanto, constituidas por quienes no vayan impulsados por un egoísmo miope y cerrado o por un simple instinto gregario” (Coop\_9).

El modelo cooperativo, desde esta perspectiva, se presenta como una síntesis que integra las contribuciones más importantes que a la construcción de una sociedad humana han realizado tanto el liberalismo como el socialismo. El cooperativismo se nutre tanto de la conciencia de libertad y la iniciativa individual que propugna el liberalismo, como de la preocupación de la equidad social y la disminución radical de la desigualdad que caracterizan a la propuesta socialista:

“Como proceso de experiencia y promoción humana que es el cooperativismo debemos concebirlo como una síntesis de las conquistas humanas precedentes en todos los campos. A este respecto el cooperativismo, como espíritu y doctrina, hace suya la conciencia de libertad que en su día proclamó e impuso en los dominios del espíritu humano el liberalismo, así como también la sensibilidad social y por consiguiente la honda preocupación por la justicia social y la consiguiente igualdad humana de cuyas exigencias han sido portavoces los diversos movimientos sociales más o menos colectivistas” (Ariz\_eman: 126).

Pero, a su vez, frente a estas ideologías el cooperativismo se reafirma en sus principios de cuidar la responsabilidad personal en las tareas colectivas, sin descuidar el hecho de que el individuo sólo puede alcanzar su plenitud desde su ser social:

“La cooperación convoca a los hombres en una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no contra los demás, sino con los demás. El objetivo es la persona, no su desarrollo monstruoso, decidido o con riesgo constante de aplastar a los demás, sino el desarrollo del individuo en lo que tiene de mejor y más sagrado. Es algo cercano al hombre. La filosofía cooperativista rechaza tanto la concepción colectivista de la naturaleza humana, como la liberal. Reconoce el valor y la consideración única del individuo, pero insiste en que el individuo no puede ser totalmente él mismo sino al entrar en relaciones creativas espiritual y materialmente productivas con el mundo de que es parte” (Ariz\_Empresa: 114).

Por ello, según expone Arizmendiarieta en una conferencia celebrada en Eibar:

“Entre un colectivismo sin alma y un capitalismo supeditado a los afanes de lucro y en proceso de concentración de recursos y poder temibles, hemos de situar un cooperativismo con amplio juego, con una constante promoción de hombres con instinto de servicio y con una floración de vida comunitaria y social digna del hombre y de nuestra civilización” (Larrañaga, 1981: 203).

Los principios de la justicia social y la responsabilidad personal acercan las posiciones de los fundadores a las lógicas de la autogestión. El propósito declarado es la de constituir comunidades de personas libres y “autogobernantes” (Ariz\_eman: 54), en la que los ciudadanos, sin intermediarios, se configuran como “agentes directos y responsables de la decisión consciente y compartida” de las alternativas elaboradas (Larrañaga, 1981: 119). La cooperación es el sistema que hace viable la construcción de una sociedad sin clases, fraternal, dinámica y justa protagonizada por los propios sujetos implicados:

“Promoción integral, individual y comunitaria, protagonizada por el pueblo, por los propios sujetos afectados, se hace viable a través de la cooperación, en marcha hacia una nueva sociedad sin clases, fraternal, dinámica y justa” (Ariz\_Empresa: 178).

De ahí también su insistencia por constituir propiedades comunitarias que, en contraposición a la propiedad pública despersonalizada, inciden en la responsabilidad personal y solidaria de los miembros de la comunidad;

“Los únicos que no están expuestos a racionamientos impuestos por otros son los que tienen en su poder las gallinas, pues los que simplemente disponen de huevos, contratan huevos, han de estar en última instancia a expensas de los que son dueños de las gallinas. No nos basta que la sociedad entendiendo por tal una colectividad anónima, amorfa, sea dueña de las gallinas sí es posible que los seamos nosotros, personal o solidariamente, en escala comunitaria humana” (Ariz\_Empresa: 39).

La perspectiva sintética e integradora que manejan los fundadores del cooperativismo de Mondragón lleva, en todo caso, a no desechar los elementos valiosos que ha aportado el capitalismo. Los métodos de organización de la producción y la eficiencia empresarial han sido importantes factores de desarrollo de las sociedades. Se entiende que, para poder superar al capitalismo, el cooperativismo debe demostrar al menos igual nivel de eficiencia como factor de desarrollo, para lo cual debe asimilar sus métodos, supeditándolos a las exigencias de los valores humanos:

“Hacer cooperativismo no es hacer lo contrario del capitalismo, como si este sistema no tuviera muchas cosas muy aprovechables, cuando en realidad ha constituido una experiencia sumamente interesante de organización y actividad económica y su eficiencia no se puede poner en tela de juicio. El cooperativismo debe superarle y para ello debe asimilar sus métodos y resortes con la limitación o supeditación precisa a las exigencias supremas de los valores humanos o personales” (Ariz\_eman: 139).

La clave de la superación del capitalismo se sitúa por tanto en la capacidad que demuestren las clases trabajadoras para, igualando o mejorando las capacidades técnicas, desarrollar una cultura superior que dispute la hegemonía cultural alcanzada por el capitalismo:

“La emancipación de una clase o de un pueblo tiene que comenzar por la capacitación más o menos masiva de sus componentes. No se mejora la suerte de las masas sin las masas.

No olvidemos que la burguesía superó y destronó a la aristocracia cuando alcanzó una cultura superior y por tanto el proletariado estará en condiciones de iniciar su reinado social cuando sea capaz de sustituir o relevar a la burguesía por su capacidad y preparación técnica y cultural” (Ariz\_eman: 69).

La lectura que nos deja el análisis de los textos apunta a una ambición transformadora amplia de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El proyecto transformador del cooperativismo de Mondragón se sustenta en la empresa, configurando a la misma con la persona en el centro, pero para escalar hacia transformaciones estructurales del orden social que, en última instancia, y como horizonte aspiracional, apunta hacia la construcción de una tercera vía entre el capitalismo y el marxismo despersonalizado. Este marco, en otro orden de cosas, es el punto de referencia en el que se sustenta el método de transformación empleado por los fundadores del cooperativismo de Mondragón, método, que como analizamos a continuación se fundamenta en una serie de palancas, principios y valores genuinamente cooperativos.

#### **4.2.2. Palancas, principios y valores del proyecto de transformación cooperativo**

El proyecto transformador del cooperativismo de Mondragón no diferirá en sus grandes rasgos del procedimiento de promoción social y comunitaria que Arizmendiarieta inicia nada más llegar a Mondragón. La conexión comunitaria sigue siendo estrecha y la vocación de dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de la comunidad se mantiene como finalidad básica de las cooperativas recién creadas. La visión continúa siendo la del cambio de estructuras mediante la creación de instituciones acordes con la dignidad y libertad humana:

“El objetivo fundamental de un movimiento social hoy no puede ser otro que la promoción de estructuras más acordes a la dignidad y libertad humana en el marco de una solidaridad amplia y generosa” (Coop\_42).

El impulso de los fundadores no pierde la mirada multidimensional del proyecto de transformación, ni tampoco su carácter dinámico, llegando a definir el movimiento activado como “proceso orgánico de experiencias” (Ariz\_eman: 126). El objetivo, en esta línea, continúa siendo el de activar y movilizar los recursos comunitarios para avanzar en el proceso de emancipación de las clases populares y trabajadoras:

“Unos hombres y unas comunidades en marcha, con fidelidad contrastada por hechos, hacia nuevas fronteras de emancipación, de dignidad, de solidaridad en ponderado equilibrio de promoción y desarrollo personal y comunitario, de transformaciones de estructuras, sin perder sensibilidad hacia las infra o superestructuras” (TU\_123).

Pero es evidente que con el despliegue de las cooperativas la concepción del proceso de promoción social y comunitaria se va fundamentando sobre el eje cooperativo. La transformación de las estructuras se plasma en una apuesta por extender el modelo cooperativo a los más variados ámbitos sociales: desde la actividad industrial hasta el crédito, pasando por el consumo, la agricultura, la pesca, la vivienda o la educación. Por otro lado, mediante la intermediación de las cooperativas, el proceso de emancipación se concibe como vía de “potenciación económica” que implica la movilización de todos los resortes que puede aportar la persona (Ariz\_eman: 132). Así, factores como el trabajo, el ahorro, o la técnica son las armas de los cooperativistas que adquieren una especial relevancia en la medida en que el proceso de promoción social y comunitaria se articula sobre el eje cooperativo:

“Nos hace falta más técnica, mucha más técnica y añadimos que es preciso ahorrar y ahorrar mucho más y trabajar y trabajar mucho más” (Mem\_1959).

El proceso de transformación social, en su vía cooperativa, pretende avanzar mediante la movilización en gran escala del ahorro, la inversión y la capacidad de trabajo de las clases trabajadoras y sectores populares que aspiran a su emancipación. Tal proceso se apoyará en una serie de palancas y valores que, a su vez, caracterizan y dan forma a la línea de actuación promovida por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Lo analizamos a continuación. En primer lugar enfocamos la atención en las grandes palancas en las que se apoyan los fundadores para impulsar su proyecto de transformación. Observaremos que la democracia y la asociación cobran fuerza junto a las ya clásicas del trabajo y la educación. Posteriormente, analizamos los principios y valores con el fin de caracterizar en sus grandes rasgos el proceso de transformación social cooperativo desarrollado por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Pensamos que es un paso indispensable para abordar de forma más consistente los cuestionamientos sobre el limitado alcance transformador que los partidarios de la hegemonía del consumidor proyectan sobre las cooperativas de trabajo asociado.

#### **4.2.2.1. Las grandes palancas del proyecto de transformación social cooperativo**

La educación y el trabajo, como lo hemos comprobado, constituían las grandes palancas del proceso de promoción social y comunitario impulsado por Arizmendiarieta y sus colaboradores. El trabajo, como ha sido analizado en el apartado 4.1.2.1, se concibe como uno de los principales factores de desarrollo económico, bienestar comunitario y promoción personal. La perspectiva de la nueva fase, centrada de manera más nítida en el eje cooperativo, acentuará la mirada sobre los modos de potenciar el trabajo mediante la movilización del ahorro y la inversión de manera que las empresas cooperativas puedan adaptarse a las condiciones dinámicas del entorno.

La importancia de la educación desde el punto de vista del proyecto de transformación social que pretenden impulsar los fundadores del cooperativismo de Mondragón queda acredita por varios motivos. La educación y la capacitación es el principal mecanismo que tienen las clases trabajadoras para eliminar la fuente de privilegios que sostienen a las clases dominantes. Se considera que “un pueblo ignorante es un pueblo encadenado y pendiente de la minoría poderosa” (Larrañaga, 1981: 31), y que, por tanto, para democratizar el poder es

imprescindible la socialización previa del saber (Ariz\_eman: 68). El argumento fue utilizado por Arizmendiarieta en un folleto cuya finalidad era conseguir apoyos para la promoción de la nueva Escuela Profesional:

“Las clases cultas no han ignorado este fenómeno y, de hecho, los términos culto y pudiente significan situaciones de privilegio en las comunidades socialmente poco desarrolladas. El pueblo o los hombres que aspiran a ser dueños de sus destinos, deben afrontar los compromisos económicos y sociales para crear y desarrollar las organizaciones adecuadas de aplicación plena de igualdad de oportunidades” (Larrañaga, 1981: 104).

La educación, por otro lado, es considerada junto al trabajo la principal vía de promoción personal con la que cuentan los miembros de una comunidad (Ariz\_eman: 46) y la condición indispensable para que cada uno pueda vivir de acuerdo a sus méritos personales (Coop\_42). Es, además, la vía más efectiva para proceder a la reforma de las organizaciones empresariales. Las personas técnicamente preparadas y con un nivel cultural y social más elevado anhelan nuevos modelos de organización y fuerzan de manera casi natural el cambio de estructuras (Ariz\_eman: 71). Por último, dada la primacía del trabajo como factor de desarrollo de los pueblos, la educación como medio de capacitación técnica de los trabajadores se convierte también en un factor de desarrollo determinante (Ariz\_eman: 69). Es precisamente la labor que desarrolla el cooperativismo capacitando a las personas, y específicamente a las responsabilidades de gestión, como contribuye de manera destacada a la promoción comunitaria:

“Si nos viéramos precisados a expresar en una sola palabra la aportación más positiva de las Empresas Cooperativas al desarrollo en la presente coyuntura, diríamos sin vacilación que son los hombres.

Todas las comunidades adolecen de falta de hombres y la preparación y puesta a punto de hombres, sobre todo de los que son capaces de gestión, es lo más apetecible cara a la promoción de las mismas” (Ariz\_Empresa: 106).

Pero junto con la centralidad que la praxis cooperativa adquiere con el despliegue de las cooperativas de producción se percibe en el discurso de los fundadores la incorporación de nuevos elementos provenientes del ideario cooperativo. Es observable que a las palancas de la educación y el trabajo, en los textos de los fundadores, se le añaden nuevas palancas como la asociación o la democracia, como palancas fundamentales del proyecto de transformación social cooperativa.

La asociación o la unión –según la terminología utilizada por los fundadores– en sus diferentes niveles es la palanca clave para escalar en el proceso de promoción social y comunitaria. La asociación parte de la necesidad de conjugar esfuerzos individuales y aislados de unos grupos, para que unidos puedan superar las limitaciones personales (Ariz\_Empresa: 119). Presupone “la existencia de unos objetivos o fines comunes” y la “existencia de un problema que afecta a todos y para cuya solución se aúnan esfuerzos de todos los afectados por ese problema y se busca la colaboración de todos ellos con vistas al mismo fin” (Coop\_25). La libre asociación se concibe como uno de los rasgos esenciales del cooperativismo:

“Sin pretender dar una definición exhaustiva del fenómeno de la cooperación podríamos, sin embargo, considerarla como una libre asociación de hombres que,

habiendo tomado conciencia de una serie de problemas económicos, humanos y sociales que les afectan, aúnan sus esfuerzos para, con la colaboración de todos ellos, tratar de solucionarlos” (Coop\_25)

La unión o la asociación es la clave para garantizar que los procesos de promoción alcancen el nivel que corresponde a la dignidad del trabajo:

“Hoy tenemos que apoyarnos en las fuerzas que nos da la unión para asegurar nuestra promoción al plano y nivel que corresponde a la dignidad del trabajo, para situarnos en la vida social y política como ciudadanos normales, ya que con padrinazgos extraños siempre apareceremos como menores de edad o segundones” (Ariz\_Empresa: 36).

La importancia de la asociación reside en que “...es la palanca que multiplica la fuerza de todos” (Ariz\_eman: 57). La potenciación de las capacidades que posibilita la mancomunación o asociación de fuerzas es una de las palancas que no puede prescindir el movimiento cooperativo:

“Los avances del hombre a lo largo de los siglos debemos atribuirlos fundamentalmente a dos factores: el despliegue y cultivo de su inteligencia a las aplicaciones progresivas del progreso técnico, y a la potenciación de cada sujeto mediante la mancomunación o asociación de fuerzas.

No basta que el hombre cultive sus facultades superiores: es preciso que paralelamente avance concediendo a su prójimo cada día mayor margen de confianza, uniendo su propia suerte con la del vecino, compartiendo cada vez más en común las dificultades y los propósitos” (Ariz\_eman: 27).

Sobre el desarrollo de este principio fundamentará el movimiento cooperativo de Mondragón los procesos de intercooperación que, como analizaremos, resultarán determinantes para la extensión del modelo y para garantizar la viabilidad de las cooperativas de producción.

Por último, identificamos la noción de la democracia como la cuarta palanca fundamental del proyecto de transformación cooperativo, si bien su ubicación en este grupo no se hace sin plantear algunas dudas. La democracia, en la concepción de los fundadores, es elemento específico y esencial de la organización cooperativa. La democracia como garantía de la libertad, la igualdad básica de todo ser humano y la voluntad autónoma de la persona es, asimismo, el rasgo característico que distingue al modelo cooperativo respecto al resto de modelos de empresa:

“Para que las construcciones respondan a módulos humanos, el hombre necesita poder expresarse y decidirse por sí mismo, y a este objeto el Cooperativismo como estructura que es, esencialmente democrática, supera toda forma de paternalismo y no digamos nada del colectivismo o liberalismo, cuando estos términos expresan la presencia de una fuerza, la fuerza económica, o de una organización no hecha a la medida del hombre” (Ariz\_Empresa: 114).

Ubicamos a la democracia entre las palancas fundamentales del proyecto transformador del cooperativismo de Mondragón en cuanto que el procedimiento democrático se entiende que es el “único método de gobierno que puede de hecho responder a las exigencias del mantenimiento de un buen equilibrio entra la persona y la comunidad” y poder progresar sin

sacrificar la libertad de la persona (Ariz\_Empresa: 114). Es la clave de la complementariedad entre lo individual y lo comunitario:

“Cada actividad tiene sus reglas de juego. Una de las reglas de juego del movimiento cooperativo es la democracia. La democracia debemos concebirla como un método y procedimiento para conjugar los intereses de cada uno con el conjunto (...) Una comunidad actúa porque cada uno de los componentes sienten un estímulo de acción, pero en última instancia tiene que armonizar su interés con el de otros, ya que es entonces cuando mediante un esfuerzo comunitario todos salen ganando. La democracia ha de servir para hallar el punto de equilibrio” (Coop\_33).

Pero aun asumiendo toda esta realidad, no deja de existir cierta resistencia a aceptar la centralidad de este principio como rasgo esencial del modelo cooperativo. Se acepta como método, procedimiento o regla de juego, pero se niega su importancia como fin en sí mismo. La razón se encuentra en que no es garantía inequívoca de la vocación transformadora y solidaria de la organización cooperativa:

“Al decir que la democracia es una regla de juego y no un fin en sí mismo, queremos observar que puede servir para un juego noble o también para un juego mezquino: que sea una u otra cosa dependerá del espíritu que anime a cada uno de los actores, ya que un método por sí mismo no añade ni quita nada a lo que cada uno anida en su corazón.

En muy buen juego cooperativo y democrático, podemos llegar a hacer de cada entidad un reducto perfectamente burgués o una comunidad cerrada e insensible a las necesidades de los demás, es decir con la virtud de un buen método podemos ‘camuflar’ un espíritu pobre” (Coop\_33).

En esta perspectiva, la autenticidad cooperativa no puede encontrarse más que en el espíritu o la conciencia que guía la práctica de las personas:

“La clave de nuestro porvenir, la potencia en la que deberá asentarse un orden humano al margen de imposiciones extrañas, son las conciencias” (Coop\_33).

La conciencia es, a juzgar por Arizmendiarieta, “la fuerza más universal e imperiosa con la que ha contado el hombre en el correr de la historia, para promover los cambios más profundos y duraderos” (Ariz\_eman: 337). Sin esta conciencia no hay estructura o mecanismo que garantice el camino de la emancipación:

“Bien está la previsión y perfección de los Estatutos, de los Reglamentos de Régimen Interior, la camaradería o compañerismo de los mandos, muy bien la generosidad de otros; todo ello estará amenazado de un cáncer mortal si, al propio tiempo, en la comunidad que se instituye, cada componente ignora que por encima de todo hace falta que obre con arreglo a su conciencia y que la conciencia es algo más que una regla convencional: es la voz de la humanidad y de Dios” (Coop\_33); (Ariz\_eman: 275).

La democracia, con todos sus matices, y la asociación se suman, como acabamos de señalar, a la educación y el trabajo como las grandes palancas del proceso de transformación social, en la medida en que la vía cooperativa deviene en el eje central de la misma. De este modo, la democracia, la asociación, la educación y el trabajo, al que se le puede sumar el ahorro en cuanto posibilita los fondos de inversión que permiten maximizar el potencial del trabajo,

constituyen los pilares, según la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, sobre los cuales los sectores trabajadores y populares pueden impulsar el proceso de su emancipación. El proceso, a su vez, se sostiene sobre una serie de valores básicos que describimos a continuación.

#### **4.2.2.2. Los valores del proceso de transformación cooperativo**

El proceso de transformación que tratan de impulsar los fundadores del cooperativismo de Mondragón se asienta sobre una serie de valores claramente identificables:

##### **La eficiencia:**

La eficiencia económica y empresarial es uno de los valores fuertemente asumidos por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Sin asumir las exigencias de la eficiencia empresarial no es posible un proceso de transformación a escala de la sociedad. Tal consideración lleva a rechazar las ensoñaciones utópicas y a interiorizar una actitud pragmática respecto a las exigencias de la lógica económica, los conocimientos técnicos y la asunción de la disciplina que precisa el desarrollo óptimo de la organización. Ser cooperativista implica asumir el valor moral de la eficiencia:

“El cooperativismo, por excelente que pudiera ser en su aspecto doctrinal, puede defraudar si los que van a encarnarlo son unos soñadores o utópicos resistentes a las servidumbres liberadoras, como pueden ser las que inducen las leyes de la economía o los conocimientos técnicos o la disciplina insustituible. En definitiva, no se nos ocurra hacer cooperativismo sin cooperativistas; es más, los cooperativistas con los que queremos hacer cooperativismo necesitan ser hombres capaces y competentes en los diversos dominios de la técnica o de la profesión, acatando sus exigencias” (Ariz\_eman: 127).

De poco sirve un cooperativismo que no se ajuste a las exigencias de la eficiencia empresarial. Es la falta de esta mentalidad la que condena al movimiento cooperativo a campos periféricos de la actividad económica:

“En el panorama cooperativo tal vez la mayor laguna sea la falta de esta conciencia asociativa y eficiente, por lo que la fórmula cooperativa puede estar condenada a subsistir en campos secundarios de la actividad económica. Acaso si se publicaran las inversiones de las cooperativas, además de las relaciones e inventario de las mismas, pudiéramos tener una idea más exacta y cabal de la potencia cooperativa” (Ariz\_eman: 129).

El cooperativismo debe competir de igual a igual con las empresas del capital y precisa de capital, de técnica y de agilidad organizativa para no hallarse en inferioridad de condiciones<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Se indica al respecto en el Boletín Cooperación de 1962 que “las probabilidades de éxito de cada empresa estarán en relación con el esfuerzo, tanto técnico como financiero, que se haya realizado para colocarlas en pie de igualdad o con la menor desigualdad posible en relación con las industrias similares de otros países. Es necesario contar con elementos de producción

y poder satisfacer sus aspiraciones sociales (Ariz\_eman: 140). Las probabilidades de éxito se encuentran “en relación con el esfuerzo, tanto técnico como financiero que se haya realizado para colocarlas en pie de igualdad con las industrias similares de otros países” (Coop\_19). Por ello, es incluso mejor que no surjan cooperativas carentes de personal capacitado para funciones de dirección, las incapaces de asumir las leyes de organización científica del trabajo, o las que creen que el mero entusiasmo es capaz reemplazar la disponibilidad adecuada de capitales, de técnica o previsión (Coop\_9).

### **La solidaridad:**

Cooperativismo es solidaridad (Ariz\_Empresa: 109); es el criterio de autenticidad cooperativa ya que “las cooperativas para ser auténticas necesitan proyectar y practicar la solidaridad hacia los demás” (Ariz\_Empresa: 110). La premisa es clara:

“Un cooperativista insensible o reacio a los imperativos de solidaridad sería un ser extraño. Su condición de cooperativista entraña en origen la aceptación de un régimen de solidaridad” (TU\_60).

La solidaridad es el rasgo característico del modelo cooperativo que es preciso preservar en un contexto social que tiende a una exaltación de los valores individualistas y a promover un descontrolado afán de lucro:

“El primer elemento constante en la formulación cooperativa tanto teórica como práctica es la solidaridad, que si bien es un sentimiento espontáneo en el hombre, no deja de tener sus dificultades de desarrollo en ambientes de exaltación individualista o de desquiciado afán de lucro con servidumbre social a formas de convivencia y desenvolvimiento humano de artificiosa promoción hedonística” (Ariz\_Empresa: 58).

Ello exige al cooperativista moldear su conducta atemperando sus impulsos personalistas de manera que favorezca la comprensión, la tolerancia y la colaboración con otros de manera generosa:

“El cooperativismo es esencialmente un régimen de solidaridad. Esta solidaridad constantemente requiere que uno practique la comprensión, la tolerancia y la colaboración con otros, prescindiendo de sus condiciones y méritos personales, lo cual exige alguna generosidad y es ya un testimonio social. Esta actividad hacia los demás tiene que alimentarse del noble deseo de dar tanto o más que se recibe y entraña una constante superación de posturas personalistas” (Coop\_42).

La aceptación de una conducta moral solidaria, si bien es una exigencia imprescindible en el desarrollo del proyecto cooperativo, en tanto que no es posible “constituir una comunidad y una potencia, si cada uno raciona y acopla su colaboración a la precisa medida del interés individual” (Coop\_23), no implica que la persona en la comunidad deba desistir en la satisfacción de sus intereses y aspiraciones individuales. El proyecto cooperativo precisa del equilibrio entre la solidaridad y la aspiración personal:

---

tan modernos como los competidores de otros países, con un personal tan preparado como el que disponen estos mismos competidores, estar a su altura en calidades y precios, en organización administrativa, en nervio comercial” (Coop\_18).

“Pero es preciso reconocer en el sentimiento de solidaridad una doble fuerza y tendencia, hacia dentro y hacia fuera; diríamos una doble tensión centrífuga y centrípeta. Si prevalece por sistema y sin regulación la primera, la tal solidaridad tiende a hacerse efímera hasta acabar siendo una fuerza perdida en un inmenso espacio. Claro que también hay que reconocer que la atracción y el peso de intereses inmediatos, la tendencia centrípeta, amenaza con enconcharnos en límites que poco pueden disimular un egoísmo mezquino o poco noble. Lo importante es mantener estas dos tendencias y fuerzas en un punto de equilibrio” (TU\_60).

Esta solidaridad se materializa en la cooperativa tanto en su vertiente interna como externa. Internamente con la implementación del intervalo retributivo solidario y externamente mediante la solidaridad en el consumo con los niveles retributivos de los trabajadores de la zona, la solidaridad entre cooperativas y el compromiso de impulsar las instituciones que posibiliten la promoción de la comunidad. Comienza con los miembros de la propia cooperativa, implica a la relación entre cooperativas, se extiende a la comunidad circundante y aspira a abarcar campos más amplios como la solidaridad con agricultores, las zonas geográficas menos pudientes o las naciones en vías de desarrollo, hasta abarcar la solidaridad humana universal:

“Lo importante es que en los hombres brote pujante, abundante, la pasión por la solidaridad humana universal, por la promoción y el avance colectivo de los 3.000 millones de personas que componemos la familia humana. Entonces fácilmente se irían creando cauces a través de los cuales fuera institucionalizándose esa solidaridad siempre abierta, desde los grupos más pequeños hasta la humanidad entera. Primero esa pasión de solidaridad universal iría constituyendo riachuelos que al conjuntarse formarían ríos caudalosos. En realidad, ya existen cauces corrientes vivas; la conciencia colectiva es un río cada vez más grande en nuestros días” (Coop\_43).

### **La participación:**

Hemos comprobado que la participación inteligente y responsable de las personas trabajadoras fue el impulso motor que condujo a la reforma de la empresa. La implicación de la persona trabajadora tanto con su prestación de trabajo como con el aporte de capital, y la asunción de las responsabilidades que ese hecho conlleva, es la condición primordial para que las personas trabajadoras se incorporaran a la sociedad como mayores de edad y ciudadanos plenamente responsables:

“Los trabajadores que no queremos estar a expensas ajenas, debemos desglosar nuestras rentas de trabajo –aun a costa de que de momento acuse sus efectos nuestra despena– en rentas de consumo y de inversión (...) Hagamos acto de presencia en la plataforma social como mayores de edad y ciudadanos plenamente responsables asumiendo sin intermediaciones innecesarias la responsabilidad de la inversión, que al fin y al cabo se nutre con parte de las rentas que se deben a nuestra colaboración” (Ariz\_Empresa: 36).

La participación se entiende que es el dispositivo que nos permite ubicarnos en la organización social como sujetos y protagonistas, sin intermediaciones extrañas, de nuestras propias vidas. Es, por tanto, la conducta que afirma nuestra dignidad como personas:

“No nos debemos resignar por más tiempo a ser ciudadanos de segunda categoría, cuando dicha consideración está prácticamente determinada por nosotros mismos por eludir otras implicaciones en la vida: se trata de implicaciones indispensables para afirmar por nosotros mismos, directamente, personalmente, nuestra dignidad y los derechos inherentes a la misma” (Ariz\_Empresa: 39).

Ello dispone a que el proyecto de transformación social evite las tutelas de las formulaciones vanguardistas. Un proyecto de promoción y emancipación sólo será tal si los sectores populares y trabajadores asumen la responsabilidad de la defensa de sus propios intereses mediante su directa implicación:

“Persuadidos que el árbol se renueva, no tanto desde la copa o la corteza, cuanto desde las raíces, apelamos a la iniciativa y responsabilidad de los más; no nos es suficiente que los concientizados, que se diría, afirmen estar al servicio de aquéllos al tiempo que prescinden de sus intereses y posiciones más o menos sistemáticamente. En la entraña del estado de conciencia prevalente en la comunidad existe mayor potencial de iniciativa y responsabilidad aprovechable que la que tendemos a reconocer” (TU\_124).

### **La autorresponsabilidad:**

Un rasgo básico del modelo cooperativo es su autonomía respecto a entidades públicas o privadas. Una cooperativa sólo será auténtica si la dirección de la misma responde a los criterios establecidos por las personas socias implicadas en la misma:

“La Cooperación es libre y auténtica en la medida en que acepta el que su regulación se elabore y se practique por la conciencia social de sus protagonistas.

El ritmo, las prioridades o el contenido de la Cooperación es incumbencia de las propias fuerzas comprometidas en su promoción” (Ariz\_Empresa:156).

En esta línea, una de las máximas asiduamente presente en los textos de los fundadores es el rechazo de las intromisiones paternalistas. Si bien el paternalismo puede ser un sistema aceptable en determinadas circunstancias, el cooperativismo debe refutarlo en cuanto que entraña una supeditación a intereses extraños:

“El paternalismo es un sistema de acción completamente normal y aceptable en determinadas condiciones (...) Le pondremos reparos allí donde su influencia entraña una subrogación innecesaria de la voluntad y acción del protegido” (Ariz\_eman: 118).

Esta autonomía de la cooperativa aparece estrechamente vinculada al valor de la autorresponsabilidad de las personas socias en el desarrollo del proyecto cooperativo. La insistencia de Arizmendiarieta es clara. La persona socia tiene que ser consciente que mediante su implicación asume los riesgos y las responsabilidades del empresario:

“Esta doble personalidad, de trabajador y capitalista –no hay por qué ruborizarse– entraña un suplemento de responsabilidad en la persona del socio, que le obliga a aceptar los riesgos inherentes a todo empresario en su escala” (Ariz\_eman: 79).

Incidirá que “para promover cooperativas vigorosas y sanas es preciso que su nacimiento presuponga la alineación de hombres comprometidos hasta la hipoteca” (Ariz\_eman: 120). Implica, a su vez, que las personas socias asuman la propia responsabilidad de su promoción personal:

“Junto a una política de promoción estructural bien definida se ha de pensar siempre en la que cada hombre debe saber llevarla a cabo a sus expensas mediante el cultivo constante y progresivo de sus facultades. De lo primero tiene que ocuparse si quiere la dirección de las empresas, pero de lo segundo quien ha de interesarse sin posible sustitución es cada uno de los hombres” (Ariz\_eman: 189).

Lo que está en juego es la fuerza motora o la vitalidad de los proyectos cooperativos. Una cooperativa sin el impulso de la propia responsabilidad, a merced de la influencia de entidades extrañas, no será más que una estructura artificiosa y raquítica a la hora de resistir los embates de las circunstancias concretas:

“El cooperativismo puede y debe beneficiarse de la acción e influencia de cuantas instituciones y personas intervienen en el campo de la educación y de la organización, como son el Estado, el Sindicato, la Iglesia, etc., pero ninguna de esas tutelas puede proporcionarle el impulso vital sin el cual será una construcción artificiosa y como tal irresistible a los embates de la vida

Los cooperativistas para que sean engendros normales y sanos, deben nacer a la vida a su tiempo; requieren un periodo de gestación, la aceptación y vivencia de ciertas ideas y hábitos sociales, la apetencia de una promoción real, la capacidad de riesgo, etc., condiciones sin las cuales daremos a luz criaturas raquíticas o simples mecanos administrativos” (Ariz\_eman: 118).

La concepción de la provisión social que los fundadores comienzan a articular a comienzos de la década de 1960 es quizá el exponente más claro de la centralidad que la responsabilidad personal adquiere en la organización cooperativa. Así lo exponía el propio Arizmendiarieta en la Asamblea de Provisión Social de 1962:

“El paternalismo debe ser para el cooperativista tan repudiable en la administración de su capacidad laboral, como en la utilización de los servicios asistenciales y de previsión social. Con esta proyección social, no proclamamos un individualismo, sino propugnamos una solidaridad cuya base sea la máxima responsabilidad personal. En la organización del Servicio de Provisión Social hemos partido de esta responsabilidad personal en la cobertura social en base a una cuota de solidaridad, que ofrece un respaldo a los que padecen una situación deficitaria, no imputable a su comportamiento personal, sino imputable a circunstancias extrañas (Larrañaga, 1981: 166).

El esquema que originariamente idearon se sostenía en los principios de libertad de elección –la persona socia puede escoger la provisión de asistencia dentro de la organización o al margen de ella–, la responsabilidad individual –la persona socia se responsabiliza de su gasto asumiendo que el complemento de jubilación surge de los ahorros no consumidos–, y la solidaridad, que en forma de cuota, contribuye a aliviar la situación de aquellas personas

socias que por diferentes circunstancias han tenido que gastar mucho<sup>163</sup> (Larrañaga, 1981: 167).

### **El compromiso social:**

La posición de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es clara: el cooperativismo presupone una “ética comunitaria” (Ariz\_eman: 127). La persona no es posible concebirla como un ser aislado. Su individualidad se edifica en relación a la comunidad de la que forma parte. Por consiguiente, la comunidad tiene derecho a una adecuada contraprestación por parte de las cooperativas:

“Hay otra integridad tan real como la física, que debe también tenerse en cuenta para que este movimiento cooperativo sea humano: la integridad social del hombre. Al hombre no se le puede comprender y tratar como un ser aislado. Nuestra individualidad está también determinada por nuestra inserción en la comunidad. Todo hombre debe mucho a la comunidad, y la comunidad tiene derecho a la adecuada contraprestación.

Un movimiento cooperativo, que no implicara esta atención hacia la comunidad, sería algo tan efímero y tan artificial como esas modas que a poco de nacer y estandarizarse han dejado de existir” (Coop\_33).

Esta ética comunitaria marca de manera determinante la visión de los fundadores. No se entiende, por ejemplo, que las jóvenes generaciones que, gracias al esfuerzo comunitario, se han visto favorecidos con instituciones educativas que han ampliado sus oportunidades de capacitación, no se corresponsabilicen con el desarrollo de la comunidad:

“Los que en el seno de una sociedad han tenido más oportunidades para capacitarse al máximo es de desear y esperar que se acrediten y correspondan a esa sociedad comprometiéndose a ser sus promotores y animadores más que manteniéndose a la expectativa de las mejores opciones de empleo para los mismos para comenzar a compartir las tareas comunes” (Ariz\_eman: 109).

Se espera de los cooperativistas que acompañen sus aspiraciones de desarrollo individual a las de la promoción de la comunidad (Ariz\_eman: 127), porque no se actuaría de forma justa “olvidando lo que todos hemos recibido de la comunidad y generaciones que nos han precedido y sin hacer las aportaciones adecuadas de contraprestación” (Coop\_17), mostrando un “desinterés personal y generosidad hacia la sociedad” (Coop\_21). Por consiguiente, el comportamiento cooperativo, en su doble condición de trabajadores y ciudadanos, será considerado tanto más correcto cuanto más atención se preste a las circunstancias concretas de la comunidad (Ariz\_eman: 111), implicándose en la resolución “de los problemas

---

<sup>163</sup> En su concepción original el sistema de provisión funcionaba a través de una cartilla en la que se anotaban las cuotas y gastos de cada persona socia. Con el saldo, previa detracción de la cuota de solidaridad, se iba generando el capital para las prestaciones de largo plazo. Las limitaciones del modelo plantearon pronto la necesidad de migrar hacia un modelo de mutualización del gasto: “El modelo elegido de alta responsabilidad individual, de sensibilidad personalizada al gasto, tiene sus lagunas, por cuanto que, en situaciones concretas, no basta la cuota de solidaridad, y los saldos personales o se consumen o su cuantía no sirve para la seguridad futura. La mutualización del gasto a escala de colectivo cooperativo puede ser un camino, pero sin un factor corrector, es el camino de la Seguridad Social, el del despilfarro (Larrañaga, 1981: 167)

comunes”<sup>164</sup> (Mem\_1960). De este modo, la vocación social y comunitaria pasan a constituirse como rasgos esenciales de la identidad cooperativa:

“Naturalmente necesitamos que antes de cooperativas haya cooperativistas.

Y no pueden ser cooperativistas, no deben clasificarse entre tales los que hacen de la propia capacidad un recurso para exclusivo servicio propio, que sean incapaces de una elevación de miras.

No deben enrolarse en las cooperativas quienes no conciban la propia promoción individual solidariamente con la promoción colectiva.

Los cooperativistas tienen que ser auténticos luchadores. Es una vocación social más que una simple forma de ganar el pan.

El cooperativista necesita conjugar el sentido de dignidad y miras propias con las exigencias de la comunidad y a este respecto es necesario que acepte una jerarquía, un orden, una previsión y hasta unas deficiencias ajenas.

Los satisfechos de sí mismos, los conformistas, los arribistas, en una palabra, los que no sufran por la justicia, los que creen que las inquietudes de superación social no merecen la pena de provocarlas, necesitan una transformación seria de sus espíritus para hacerse cooperativistas. Necesitamos cooperativas que sean baluartes de justicia social y no simplemente unos negocios más o menos interesantes para sus promotores” (Coop\_9).

Es desde esta vocación de servicio a la comunidad que las cooperativas están legitimadas para solicitar en correspondencia la implicación de la comunidad en el desarrollo del movimiento cooperativo:

“¿No es normal y lógico que quienes personal y colectivamente se han impuesto esa tarea, ese servicio, a una comunidad, como fermento y como centro de irradiación, echen un puente hacia la comunidad, brindándole a la misma un cauce para que a su vez les corresponda, les ayude, coopere con ellos?” (Ariz\_Empresa: 112).

Y, de hecho, es mediante la disposición del ahorro popular como los fundadores del cooperativismo de Mondragón proponen encauzar la implicación de la comunidad en el desarrollo del movimiento cooperativo:

“En estas condiciones, tenemos derecho a exigir a esas mismas masas que nos rodean, su apoyo y su adhesión. El mejor conducto y la mejor fórmula de esta cobertura masiva puede ser el CREDITO, el ahorro que nace de la acumulación de pequeñas aportaciones, los recursos económicos de las instituciones sociales” (Coop\_41).

Son la vocación social y el compromiso comunitario –junto con una gestión eficiente y responsable– las que convierten a las cooperativas acreedoras de la confianza de la comunidad y de los sectores trabajadores del país. Sobre esta base de confianza se constituye la Caja Laboral Popular, el “camino que tiene el pueblo trabajador para apoyar por su parte el

---

<sup>164</sup> La Memoria de 1960 se afirmaba en este carácter: “Precisamente porque somos Cooperativa, por exigencias de nuestra solidaridad con los problemas de la colectividad, un síntoma muy acusado de nuestra trayectoria social del pasado año ha sido nuestra implicación en los problemas locales (...) por nuestro deber de cooperación con los problemas comunes” (Mem\_1960).

movimiento cooperativo” (Ariz\_Empresa: 130), y el puente que permite la conexión práctica entre las empresas cooperativas y la comunidad en el objetivo compartido de transformación social:

“Este puente entre las Empresas Cooperativas y la comunidad en cuyo seno se encuentran instaladas es precisamente Caja Laboral Popular. A través de Caja Laboral todo un pueblo, independientemente de su condición laboral o social concreta de cada uno, tiene oportunidades de contribuir a promover y afianzar las entidades cooperativas que realmente sean acreedoras a esta correspondencia” (Ariz\_Empresa: 112).

El análisis de los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón que venimos realizando confirma la vocación de transformación social amplia que motiva la génesis de esta experiencia cooperativa. Así se refleja en las aspiraciones sociales que tratan de satisfacer, en las principales palancas que sostienen el proceso y en valores básicos como el sentido de la eficiencia, la solidaridad, la participación, la autorresponsabilidad y el compromiso social que fundamentan al mismo. Antes de proceder al análisis de los cuestionamientos concretos de los partidarios de la hegemonía del consumidor nos interesa indagar en una última cuestión. Queremos saber hasta qué punto en la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón existe una clara intención por expandir el modelo al conjunto de la sociedad.

### **4.2.3. La vocación extensiva del cooperativismo de Mondragón**

La aspiración declarada de los fundadores del cooperativismo de Mondragón ha sido la de desarrollar y extender las bases del movimiento cooperativo con el objetivo de instaurar un nuevo orden a la medida de las necesidades y aspiraciones del ser humano. La amplitud que ha conocido la Experiencia Cooperativa en el territorio vasco se explica apelando a la vocación transformadora y la ambición extensiva que ha orientado su práctica. La apelación a conformarse con lo realizado, “despertar pasiones nobles por metas cada vez más amplias” (Coop\_43) y a mantener el espíritu inconformista se hace presente repetidamente:

“El movimiento cooperativo no puede dormir sobre los laureles de sus triunfos; ha de seguir el curso de las aspiraciones humanas y conjugar las exigencias de la solidaridad humana con las apetencias de promoción personal y comunitaria; no puede sentirse satisfecho por haber alcanzado unas metas sin apuntar hacia otras en consonancia con las aspiraciones humanas; es inconformista y progresivo por naturaleza” (TU\_65).

Testimonio de ese inconformismo y de ese espíritu progresivo ha sido el código de conducta que se impusieron los fundadores desde el comienzo de su ensayo cooperativo: trabajar mucho y bien, austeridad y disciplina en el consumo para favorecer el ahorro, la reinversión de los mismos para potenciar las empresas y permitir la promoción de nuevas iniciativas cooperativas ha sido la ecuación utilizada con el propósito de desarrollar y extender el movimiento cooperativo vasco.

Ahora bien, la cuestión pendiente por dilucidar es hasta qué punto de desarrollo ambicionaban extender el modelo cooperativo. Aludiendo al debate que en este ámbito se daba entre los

doctrinarios en el movimiento cooperativo internacional: ¿Cooperativización de la organización económica y social del territorio, o sector cooperativo en el marco de una economía plural? Los textos no dejan lugar a dudas sobre la visión que al respecto mantenían los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Los fundadores abogan por el desarrollo amplio del cooperativismo en el marco de una economía plural:

“En la mente de los cooperativistas está la idea de que la sociedad futura ha de ser probablemente pluralista en todos los órdenes y también en el económico: se conjugará y se concertará la economía pública y privada, el mercado y la planificación, las entidades de signo paternalista, capitalista o social” (Ariz\_Empresa: 105).

Ni desde el punto de vista de la actividad, ni de las capacidades de las personas se concibe el cooperativismo como fórmula de aplicación universal. Se debe admitir pues la coexistencia con el capitalismo e incluso con las organizaciones paternalistas:

“No debemos concebir nunca la fórmula cooperativa como algo de aplicación indiscriminada y universal: ni cara a los diversos campos de actividad económica, ni a los hombres de todos los estilos y disposiciones. Para que se pueda hablar de buena e interesante contribución del cooperativismo al desarrollo no es preciso que sea así. Hemos de estar dispuestos a vivir en una sociedad pluralista bajo todos los conceptos. Hemos de admitir la coexistencia del capitalismo y del cooperativismo, como también la utilidad de las más variadas fórmulas paternalistas de asistencia social, de promoción educativa o cultural. Lo que pedimos es que el contenido de esa acción, de la más variada procedencia y estilo, tienda siempre a promover todo el potencial del hombre, de sus facultades, y por tanto le induzca a asumir plenamente sus responsabilidades y a poner en juego todas sus posibilidades” (Ariz\_eman: 128).

Se entiende que tampoco es imprescindible la extensión completa del sistema cooperativo para que el resto de modelos de empresa y organización asuman el principio de la integración inteligente y responsable de las personas. En este sentido, en parecido sentido al propuesto por Fauquet (1980), en esta configuración plural de la economía las cooperativas asumen una función pública. Por su propia competencia, las cooperativas estimulan al resto de modelos sobre la conveniencia de adoptar principios acordes con la participación de las personas trabajadoras en la empresa:

“Las Empresas Cooperativas se han instituido porque no se quiere rendir a la inercia social y menos aceptar un ‘status quo’ contrario a las exigencias evolutivas y variables de una comunidad viva. Las incomodidades que hayan podido originar con su despliegue y métodos deben dar lugar a una profunda revisión de nuestra mentalidad y de nuestras organizaciones actuales y creemos que toda empresa debe estar en esta línea de examen si quiere sobrevivir. Necesitamos una convivencia estimulante. Esto es una nota del mensaje cooperativista” (Ariz\_Empresa: 105).

Lo único que se exige desde las posiciones cooperativistas es que el marco normativo e institucional del Estado se ajuste a las reglas del juego democrático de manera que las cooperativas puedan tener igual acceso a los recursos financieros y posibilidad de desarrollar el modelo por la libre asociación de las personas interesadas:

“El movimiento cooperativo de naturaleza esencialmente democrática acepta la coexistencia con otras fórmulas, siempre y cuando la superestructura institucional se

ajuste a las leyes del juego democrático, de forma que a través de la plataforma política, pueda este movimiento lograr la igualdad instrumental de los medios financieros y otros recursos y, particularmente, convocar a los hombres a integrarse en una acción de transformación de estructuras en que el actor principal es la persona que interviene con su trabajo a través de la vía de la solidaridad” (TU\_85).

Esta predisposición por la economía plural es ya perceptible en los criterios adoptados en la elección de las actividades en la génesis de la experiencia. Se orientan por el criterio del “pluralismo empresarial” (Ariz\_Empresa: 77) descartando la opción de desarrollar actividades económicas previamente adoptadas por las empresas de la zona:

“Fieles a nuestra política cooperativista, no hemos lesionado ningún interés vital de las empresas de Mondragón, porque siempre hemos tenido presente en nuestras decisiones directivas que el bien social que nosotros debíamos hacer a Mondragón era crear nuevas actividades económicas, nuevas producciones y, en definitiva, nuevos, inéditos, puestos de trabajo. En este clima, nuestras puertas han estado abiertas a todas las consultas, a todas las sugerencias y a todas las colaboraciones, haciendo bueno el slogan, de matiz europeo, de que ‘no somos competidores sino colaboradores’” (Mem\_1960).

En el posicionamiento por desarrollar el modelo cooperativo como un sector dentro de una economía plural, existe la percepción de una serie de factores que limitan la extensión efectiva de modelo cooperativo. Un factor determinante es la prevalencia de una cultura cooperativa. Por eso se afirma que no es fórmula apta para todos (Ariz\_eman: 128). La viabilidad cooperativa precisa del espíritu de responsabilidad y compromiso de las personas trabajadoras que asocian para el desarrollo del proyecto común. Factor que no todas las personas trabajadoras están dispuestas a asumir:

“El cooperativismo entraña una implicación personal a cada uno en el proceso económico y social. Es por tanto una llamada a una responsabilidad y a un compromiso. Las ventajas que se derivan de esta integración no son inmediatas, sino más bien a plazo. Siempre agradecerán más a colectividades proletarizadas espiritualmente las soluciones colectivistas e incluso las que pudiera brindar un capitalismo paternalista” (Coop\_23).

Este es el motivo por el que entre los fundadores la extensión del modelo cooperativo por medio de reconvertir empresas capitalistas en crisis genera importantes reservas. La mera transformación jurídica de la empresa no basta para su reconversión en cooperativa:

“Tampoco faltan en el ámbito de esta Experiencia Cooperativa algunos pocos casos afortunados de reconversión social, sin que ello deba inducir a nadie a utilizar el recurso cooperativo como procedimiento sistemáticamente subsidiario de defectos de regulación capitalista, sin más expedientes que el de pura transformación estructural jurídica” (Ariz\_Empresa: 77).

La percepción que existe es que el cooperativismo tal y como lo conciben los fundadores de Mondragón, sólo puede prosperar en círculos social y culturalmente evolucionados:

“El cooperativismo que nos interesa puede tropezar con un obstáculo inicial insuperable. No es fórmula apta para pueblos o colectividades con índices bajos de

cultura media y de convivencia social. Está llamado a prosperar más bien en zonas social y culturalmente evolucionadas” (Coop\_23).

Otro factor limitante lo constituye la escasez de personas capacitadas para las responsabilidades de gestión de las cooperativas. Existe la conciencia de que la proyección del cooperativismo está unida a la clase mejor preparada:

“Está unida a la mentalidad de la clase mejor preparada, la auténtica responsable de la transformación de las estructuras. Sin una clase de dirigentes conscientes de este perfil tan propio de la cooperativa, corremos el peligro de caer en la tentación de distanciarnos ahogando la riqueza doctrinal en nuevo formulismo carente de vida y de ejemplaridad” (Coop\_43).

Las personas con tal nivel de preparación y prestos a asumir las exigencias que el régimen de solidaridad impone en las cooperativas no son fáciles de encontrar en las circunstancias de la época en la medida en que “prefieren otras estructuras en las que se prescinde de la solidaridad humana” (Coop\_23). A la altura de 1962, en la fase incipiente del desarrollo cooperativo, se pensaba, además, que la fórmula cooperativa no era apta para todas las clases de actividades. Las actividades exigentes en capital no eran abordables con los recursos de la época:

“No somos de los que piensan que el Cooperativismo es una fórmula exclusiva e igualmente apta para toda clase de actividades económicas. Las actividades en las que el coeficiente trabajo en cualquiera de sus modalidades es elevado encajan mejor dentro de la fórmula cooperativista que aquellas otras en las que el capital juega un papel eminentemente preponderante, circunstancia apropiada para un régimen capitalista o también de socialización” (Coop\_23).

Por último, se tomaba conciencia de que el objetivo de transformar la economía era una tarea ingente que el movimiento cooperativo por sí solo era incapaz de acometer. No por lo menos sin el apoyo decidido de las instituciones y organizaciones de la clase obrera, que permitirían la amplitud de escala del modelo cooperativo:

“Ahora bien, si los poderes económicos bien constituidos necesitan de los recursos del estado y succionan de los ahorros del trabajador para apoyar su propio crecimiento, ¿no será que no valen fórmulas de otro género para contar con un cooperativismo agresivo y dinámico?, que es lo mismo que decir que si el cooperativismo quiere tener sentido, habrá de hacerlo con el apoyo de las fuerzas trabajadoras y de sus instituciones, digamos sindicatos, mutualidades, etc., para que sea, no una empresa cerrada y de corto alcance, sino la nueva empresa que siendo social es económica” (TU\_100).

El sentido realista de la situación y la conciencia de los factores que limitan la extensión del movimiento cooperativo configuran, por tanto, la concepción cooperativa de los fundadores en este sentido. Su concepción responde a la idea de no desfallecer en el intento de extender la práctica cooperativa de manera que más trabajadores tengan la opción de acceder a un trabajo emancipado. La magnitud de la tarea, sin embargo, lleva a aceptar como solución pragmática la coexistencia de las cooperativas junto con las empresas capitalistas y públicas en el marco de una economía plural. Con la convicción, eso sí, de que la existencia de un

movimiento cooperativo eficiente y fuerte incitará al resto de modelos de empresa a asumir el principio de la participación de las personas trabajadoras.

El camino recorrido hasta el presente deja patente que la vocación transformadora es parte de la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Es más, estamos en condiciones de afirmar que es esta vocación, junto con las motivaciones superiores que guían la práctica de los fundadores, el factor que explica la génesis y los primeros desarrollos del cooperativismo de Mondragón. Es el momento de abordar la solidez de las críticas que los partidarios de la hegemonía del consumidor realizan sobre las cooperativas de trabajo asociado desde el prisma de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón.

#### **4.2.4. La réplica a las críticas de los partidarios de la hegemonía del consumidor respecto al limitado alcance transformador del cooperativismo de trabajo asociado**

El análisis que venimos exponiendo refleja la vocación transformadora y la ambición extensiva que motivaba la acción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. La cooperativa industrial, opción que surge tras la maduración del proceso de promoción social y comunitaria que impulsan Arizmendiarreta y sus colaboradores, se erige como la principal plataforma sobre el que pivota el proceso de transformación. Las aspiraciones, como hemos visto, trascendían la realidad de la propia empresa. El desarrollo económico y social de la comunidad, la construcción de una sociedad justa y equitativa o el impulso hacia un nuevo orden cooperativo como tercera vía frente al capitalismo egoísta y el socialismo burocrático, complementaban al objetivo de integrar plena y responsablemente a la persona trabajadora en la realidad de la empresa. En este sentido, los fundadores actuaban imbuidos por las motivaciones y valores superiores como la libertad, la justicia o la dignidad de la persona, respecto a las cuales se supeditaban los fines económicos y materiales que dan soporte al proceso de transformación. Y esa era la impronta con la que querían caracterizar al cooperativismo que impulsaban con una clara insistencia por remarcar los valores como la eficiencia, la solidaridad, la participación, la autorresponsabilidad o el compromiso social y comunitario.

No parece haber dudas, por tanto, de la vocación transformadora con que surge el cooperativismo de Mondragón. Llegados a este punto, no obstante, precisamos indagar en las réplicas que desde el cooperativismo de producción o trabajo asociado de Mondragón se pueden hacer a las objeciones que desde los partidarios de la hegemonía del consumidor se hacían sobre este tipo de cooperativas. Resulta preciso destacar que entre los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón no encontramos alusiones que hagan referencia al debate abierto entre los doctrinarios partidarios de la hegemonía del consumidor y la soberanía del trabajo. Pero, desde el análisis de los textos de los fundadores es posible construir una argumentación que de hecho replique las críticas que desde las posiciones de la hegemonía del consumidor se han realizado respecto al limitado alcance transformador de las cooperativas de producción o de trabajo asociado.

En este apartado procedemos a analizar los textos de manera que podamos reconstruir el argumentario de los fundadores de Mondragón frente a estas críticas. Tal y como hemos podido observar, éstas se resumen en las siguientes ideas: la tendencia al exclusivismo y el limitado alcance social de las cooperativas de producción en comparación a las cooperativas de consumo; el ánimo de lucro que guía la práctica de las cooperativas de producción; el alma capitalista que fluye entre sus miembros; y, por último, las desigualdades que generan las cooperativas de producción entre los propios obreros. Además de las réplicas a estas objeciones añadimos el análisis relativo a la humanización de la empresa, aspecto éste último utilizado, como hemos comprobado en el marco teórico, por los defensores del cooperativismo de producción para poner en valor el modelo cooperativo de trabajo asociado frente al cooperativismo de consumo.

#### **4.2.4.1. La tendencia al exclusivismo y el limitado alcance social de las cooperativas de trabajo asociado**

En resumen, son dos los argumentos utilizados por los partidarios de la hegemonía del consumidor para poner en cuestión la vocación abierta y las opciones de extensibilidad de las cooperativas de producción. Por un lado, las cooperativas de producción, por las características inherentes a su modelo, no muestran la extensibilidad indefinida del cooperativismo de consumo para agrupar al conjunto de los trabajadores. Desde esta visión, las cooperativas de producción no alcanzan a ser más que unas pequeñas agrupaciones con la capacidad de emancipar a unas pocas personas. Por otro lado, la extensibilidad del cooperativismo de producción se ve seriamente afectada por la tendencia al exclusivismo, limitando la entrada de nuevas personas socias o reemplazando los miembros que fallecen por simples asalariados, con el fin de compartir los beneficios de la empresa cooperativa entre menos personas y así aumentar la porción que percibiría cada socio. Todo ello contrasta con el principio de puertas abiertas de las cooperativas de consumo en las que la incorporación de nuevos asociados, al ampliar la extensión de los negocios y las opciones de obtener productos a precios más ventajosos, coincide con el interés particular de las personas socias.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón se han mostrado sensibles a esta realidad. La tendencia hacia la exclusión y la resistencia hacia la apertura exterior ha sido un riesgo valorado por los pioneros de esta experiencia. Por ejemplo, la revista Trabajo y Unión de diciembre de 1968 valoraba que las personas socias de una cooperativa:

“Pueden frenar la apertura hacia el exterior por temor a ser desbordados por nuevos hombres con más capacidad” (TU\_100).

Y Larrañaga advierte de la necesidad de agrupar y vincular las cooperativas en grupos más amplios de asociación con el fin de evitar que la cooperativa aislada con importantes beneficios se encierre en sí misma y rompa los vínculos con la comunidad:

“El cooperativismo solitario carece de sentido, tanto en lo social como en lo competitivo. Es algo más que una empresa económica que cierra su balance; es, o debe ser célula engarzada con su entorno natural, la comunidad. La cooperativa aislada, si tiene buenos beneficios, se enconcha, se convierte en el mejor de los ghetsos

privados, solo que en este caso toca a más. O se vive en grupos cooperativos, en estructuras de proyección supracooprativa, o se corre el peligro del conservadurismo. Para influir, presionar, hay que asociarse, olvidarse de la dispersión y del esfuerzo aislado e insensible” (Larrañaga, 1981: 217).

Es por eso que los fundadores han insistido en variedad de ocasiones en subrayar la vocación social amplia de su experiencia cooperativa y en la necesidad de evitar caer en los egoísmos de grupo:

“La cooperación pretende un fin social amplio, no es un egoísmo colectivo, sus horizontes son amplios y abiertos, no están cerrados por las paredes de la cooperativa ni limitados a las personas asociadas” (Coop\_25).

Se apela, como primer mecanismo de prevención, a la conciencia de los cooperativistas, de manera que se erradique la tentación exclusivista y egoísta del grupo:

“Si queremos un cooperativismo que sea un frente eficaz, duradero, capaz de luchar no sólo en la superación del capitalismo, sino en la superación de tantas fronteras y compartimentos estancos y en la cooperativización o socialización de los recursos humanos y materiales de la humanidad, es menester descender a cada uno de nosotros mismos y progresar continuamente en el desarraigo de nuestros egoísmos.

Los egoísmos colectivos tienen sus raíces en las personas individuales. Si queremos un edificio alto es menester profundizar los cimientos. Nuestro cooperativismo tendrá la altura correspondiente al vaciamiento de sí mismo que se obtenga por cada uno de los cooperativistas. Hombres y cooperativas que no se pertenezcan, sino que se sientan pertenecer ante todo a los sectores más débiles de la humanidad, hombres que hagan de cajas de resonancia para las exigencias más profundas del mundo de hoy; hombres que vivan el ideal del hermano universal; he ahí el espíritu que animando una técnica competente hará un cooperativismo dinámico, siempre joven, siempre abierto” (Coop\_ 43).

Es preciso destacar que la experiencia cooperativa de Mondragón ha sabido dar una respuesta satisfactoria a las objeciones provenientes de los partidarios de la hegemonía del consumidor. La ambición extensiva de los fundadores, como parte inherente de la vocación transformadora que motivaba su acción, ha quedado acreditada en el apartado anterior. El trabajo eficiente, la austeridad y el ahorro, y la reinversión para la promoción de nuevas iniciativas cooperativas fue el código de conducta que se impusieron los fundadores con el objetivo de desarrollar y extender el tejido cooperativo. Ante las perspectivas de los primeros resultados positivos no dudan en plantear a la Asamblea la necesidad de impulsar nuevas actividades con el fin de crear nuevos puestos de trabajo cooperativos:

“Tenemos pues que pensar en ampliar nuestro campo de actividad industrial, tenemos que pensar en crear nuevos puestos de trabajo, pues solamente así podremos justificar cumplidamente nuestra privilegiada situación actual y nuestros no desdeñables beneficios que, si no, tendrían un carácter casi insultante” (Mem\_1959).

La lógica responde a la articulación de una solidaridad y un compromiso con la comunidad que se plasma en una autolimitación de las ganancias personales, imponiéndose una

solidaridad en el consumo y asumiendo un estándar de vida similar al resto de miembros de comunidad, con el claro propósito de incrementar los excedentes destinados a la inversión:

“Hemos recalcado más de una vez en estas páginas la necesidad de afirmar prácticamente una solidaridad con la comunidad por parte de los cooperativistas y a este objeto hemos indicado que constituye ya un buen testimonio la aceptación de un estándar de vida similar al de los demás miembros de una comunidad por los cooperativistas, imponiéndose un régimen de solidaridad en el consumo, para poder dedicar otras fuerzas y recursos interesantes y poderosos al desarrollo de nuevas actividades o afianzamiento constante de las emprendidas. Estas fuerzas son los excedentes de los resultados propios destinados a inversión: inversiones para tratar de hacer efectivos en torno nuestro los postulados de igualdad de oportunidades de educación, de trabajo, de salud.

Ahí tenemos una trilogía cooperativista, que debe servir para perfilar a nuestro sistema como el más idóneo para la promoción humana y social acelerada” (Coop\_60).

Por la vía de la solidaridad en el consumo y el mantenimiento de una exigente política de inversión es como las cooperativas industriales extienden las bases del modelo y, por lo tanto, facilitan la integración de nuevos miembros en el seno del mismo:

“Según se amplíe más o menos este período de retención para inversión de los resultados disponibles de los socios actuales de una entidad cooperativa se facilita más o menos la integración en la misma de nuevos miembros” (Ariz\_Empresa: 60).

Y es, por consiguiente, como dan respuesta al espíritu de extensión y apertura general, esto es, al principio cooperativo de puertas abiertas:

“Supuesto siempre el compromiso de aportación laboral en la propia integración social, las aludidas Normas Fundamentales contenidas en los Estatutos nos añadirán que ‘las prestaciones económicas de los socios serán del nivel que exijan el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana en proceso expansivo’ cuyo mantenimiento constituye la versión actual más apetecible del clásico principio cooperativo denominado ‘de puerta abierta’” (Ariz\_Empresa: 81).

Este compromiso con la extensión del movimiento a través del impulso de nuevas iniciativas que permita la apertura de nuevas incorporaciones al movimiento cooperativo es asumido por las personas asociadas de modo material desde el mismo momento de su ingreso. La aportación de ingreso se calcula contemplando una cuota solidaria para promover la incorporación de nuevas personas socias al complejo cooperativo:

“Taxativamente se exige que la aportación del socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deducidas las inmovilizaciones financiadas a cargo del Fondo de Reserva, que el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la entidad quede cubierto adecuadamente y se haya adoptado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la misma” (Ariz\_Empresa: 60-61).

En suma, la vocación extensiva y de apertura se vincula en el cooperativismo de Mondragón con una política activa de ahorro, inversión y promoción de nuevas iniciativas cooperativas

que faciliten la incorporación de nuevas personas socias. De este modo, el principio de puertas abiertas se garantiza mediante las disposiciones estatutarias, las articulaciones organizativas y la implicación de las personas socias orientadas a incrementar los fondos de inversión. Las cuotas correspondientes a la aportación de ingreso y la solidaridad en el consumo con los trabajadores de la zona, como hemos visto, son parte de estos mecanismos. A estos se le añaden otros como el intervalo estrecho de retribución, los excedentes destinados a los Fondos Sociales y a los Fondos de Reserva, o el ahorro popular canalizado a través de la Caja Laboral Popular. Todos ellos constituyen los mecanismos para que las cooperativas de trabajo asociado eviten la tentación hacia el exclusivismo y garanticen su vocación extensiva.

#### **4.2.4.2. El ánimo de lucro de las cooperativas de trabajo asociado**

La crítica de los partidarios de la hegemonía del consumidor sobre las cooperativas de producción, recordemos, partía del ánimo de lucro que guía su práctica al considerar que un rasgo innato de las mismas, al igual que las empresas capitalistas, es tratar de vender los productos o los servicios lo más caro posible con el propósito de lograr una remuneración elevada. Según esta opinión, las cooperativas de producción no suprimen el beneficio y no eliminan, por tanto, las injusticias y los desórdenes que genera una economía del beneficio.

Desde la visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón son varias las objeciones que se pueden presentar respecto a estas críticas. Es preciso recordar que el concepto de beneficio era una noción discutida por los doctrinarios partidarios de la hegemonía del consumidor, por cuanto las cooperativas de consumo, si bien reintegraban parte de los beneficios o excedentes a los socios consumidores mediante el mecanismo de los retornos, operaban con precios del mercado<sup>165</sup> con el fin de cubrir los gastos de la actividad y poder alimentar los fondos de reserva de las cuales dependían las posibilidades de extensión del movimiento cooperativo.

En el caso del cooperativismo de Mondragón no existe complejo alguno para afirmar que la cooperativa de producción, en la medida que “sigue siendo empresa económica y, por tanto, no puede prescindir de ciertas realidades y hechos económicos” precisan de buenos resultados y de beneficios para poder subsistir (Coop\_24). Es una ley de toda empresa que opera en el mercado:

“La empresa económica, que nace y muere, o trasciende a los avatares de la lucha económica, está en continua tensión de supervivencia, y no hay más agarradero estructural que la generación de excedentes en cuantía proporcional a la actividad y el sector” (Larrañaga, 1981: 198).

---

<sup>165</sup> En el cooperativismo de Mondragón no hay discusión sobre la referencia de precios al mercado. Es la reinversión en beneficio de la comunidad el criterio que prima (Elena, 1966:89). No obstante, sobre la política de precios se indica que “los dirigentes deben tender a que el público en general se beneficie de la acción de la cooperativa como célula social. De ahí que debe ser uno de los principios que guíen sus actuaciones el hacer beneficiar al público en general de unas condiciones de precios los más aquilatados posibles, ofreciendo junto con ello, una calidad suficiente y bien contrastada, así como un servicio de asistencia que sean modelos en su género” (Coop\_41).

Y de la que no escapan las cooperativas por mucho que en su misión se integren compromisos de carácter social<sup>166</sup>:

“En el lenguaje del mercado sólo valen las credenciales de eficiencia en productos y servicios. El mercado es homogéneo e igual para todas las unidades económicas inmersas en la batalla de la competencia (...) El beneficio es escalón necesario de toda empresa económica; las cooperativas no son ajenas a esta ley, si bien en su misión se integran intenciones, compromisos de carácter social” (Larrañaga, 1998: 223).

Las cooperativas de trabajo asociado, según la percepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, precisan de beneficios, resultados o, según se nombra en la terminología cooperativista, de “márgenes de previsión” o “excesos de percepción”. Lo que no parece claro es que esta condición implique que la práctica de las cooperativas de trabajo esté guiada por el ánimo de lucro<sup>167</sup>, no por lo menos, si entendemos el “espíritu de lucro” como “el afán desmedido por el máximo beneficio” (Coop\_24).

Como venimos señalando la solidaridad es uno de los valores que marca la pauta de las cooperativas de producción de Mondragón. Ello implica que, aparte de las políticas ya descritas, la determinación del nivel de anticipos laborales de las cooperativas asociadas a la Caja Laboral Popular se hacía ponderando un triple nivel de solidaridad: la solidaridad con el entorno social, la solidaridad con el grupo asociado y la solidaridad entre los socios individuales (Larrañaga, 1981: 180). El cooperativismo de Mondragón en su fase instituyente busca acompasar los intereses individuales con los comunitarios priorizando siempre la potenciación de los recursos comunitarios. Desde esta perspectiva, en la práctica, la solidaridad supone un compromiso por parte de la persona socia para autolimitar sus expectativas de ingreso monetario con el fin de favorecer los fondos comunitarios. Esta es la razón que encontramos tras las reglas como la solidaridad en el consumo con los trabajadores de la zona o el intervalo solidario que fija en 1-3 la escala diferenciada de retribución en las cooperativas.

Esta lógica se presenta de forma nítida también en los criterios normativos que determinan el reparto de los excedentes en las cooperativas. Los estatutos fijan que de “los resultados o márgenes de previsión y exceso de percepción una vez cubiertos los gastos generales” un 15 por ciento sean destinados al Fondo de Reserva –fondo no repartible ni reintegrable– y otro tanto al Fondo de Obras Sociales, pudiendo ser variables estos porcentajes siempre y cuando entre ambos sumen el mínimo del 30 por ciento. El resto es destinado “a retornos cooperativos entre los cooperadores, en proporción directa a la retribución de los servicios prestados por cada uno de ellos. Estos retornos adjudicados en cada ejercicio son consignados a cada socio en su respectiva cuenta de aportaciones” (Ariz\_Empresa: 67). Pero, a su vez, es de destacar que la disponibilidad de los retornos queda comunitariamente muy condicionada mediante el establecimiento de unos criterios orientados por una amplia responsabilidad solidaria:

---

<sup>166</sup> No podemos olvidar, se nos señalará, que la cooperativa es una empresa económica, pero que también “la economía, lo económico en ella no agota todos sus fines sino que viene a ser como el pedestal de lo humano en todo su rico contenido, ya en el orden individual del cooperativista, como en un orden más amplio como es el social, de toda la sociedad” (Coop\_24). La gestión se mide por los resultados, dirá también Arizmendiarrreta, “si bien los que se deben tomar en consideración a la hora de establecer su balance definitivo han de ser no sólo los económicos, sino también los sociales y humanos” (Ariz\_Empresa: 24).

<sup>167</sup> Si bien se reconoce que el espíritu de lucro “puede estar presente y llegar a ser el fin último de una cooperativa que ha perdido la noción de la razón de ser de su existir”. La clave reside, junto a la estructura jurídica de la empresa, en el espíritu que domina en la misma: “Dos estructuras distintas pueden tender a lograr un mismo fin, así como dos idénticas tender a la consecución de fines diversos y hasta opuestos. Ello depende del espíritu e ideal que las anime y vitalice, sin olvidar indudablemente la trascendental importancia de las estructuras, como tales, en orden a la constitución de determinados fines” (Coop\_24).

“Para que el socio cooperativista no eluda su compromiso empresarial se prescribe en los Estatutos que para que la adjudicación de los retornos sea de libre disponibilidad parcial o total por parte de cada socio, debe reunir éste las siguientes condiciones:

- a) Que su aportación de socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deducidas las inmovilizaciones financieras con cargo al Fondo de Reserva.
- b) Que el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la empresa, quede cubierto adecuadamente.
- c) Que se haya adoptado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso a nuevos socios a la Cooperativa” (Ariz\_Empresa: 92).

En esta línea argumental, Arizmendiarieta defiende que dado el destino final de los Fondos de Reserva y de los Fondos de Obras Sociales, son tanto la comunidad de trabajo como la comunidad social, en la que la cooperativa está inmersa en su conjunto, los que participan directamente del reparto del resultado (Ariz\_eman: 155). De hecho, éste constituye un principio normativizado en el artículo 63 de los Estatutos de Ulgor que establece que:

“Los resultados, tanto positivos como negativos, se distribuirán a los acreedores a los mismos, es decir, al trabajo, al capital y a la comunidad social (Fondos de Reserva más Fondos de Obras Sociales)” (Larrañaga, 1981: 141).

Así, Los cooperativistas practican una doble solidaridad a través, primero, de la solidaridad en el consumo y, segundo, con la dotación de fondos cuyo destinatario último es la comunidad social<sup>168</sup> viéndose favorecida con la expansión de opciones que ofrece la extensión del modelo cooperativo (Fondos de reserva) y con la financiación de instituciones que garantizan la igualdad de oportunidades en la educación y la salud (Fondos de Obras Sociales):

“Una tercera parte del importe de los resultados se reinvierte para garantizar el desarrollo adecuado de las empresas y promoción de nuevos puestos de trabajo; otra parte sirve para la financiación de igualdad de oportunidades de educación o de salud, siendo el resumen final de la distribución de resultados la participación en los mismos de la a) comunidad de trabajo, de b) la comunidad social en la que la primera está a su vez inmersa, teniendo en vigor una doble solidaridad de los trabajadores cooperativistas con los demás operarios en el consumo, prácticamente limitado al nivel de disponibilidades de los componentes de la respectiva comunidad y en la promoción de una expansión de opciones de trabajo y por tanto de emancipación dado que éste en régimen cooperativo se presta a condiciones nuevas” (Ariz\_eman: 155).

---

<sup>168</sup> La justificación de este “patrimonio común” se expone en el Boletín Cooperación de mayo de 1962: “Todos somos más deudores de lo que nos imaginamos a los demás. Todos hemos recibido y, por tanto, debemos atribuir a lo que no somos cada uno, mucha mayor proporción de nuestra capacidad intelectual, nuestra experiencia, nuestro nivel de comodidad, nuestro rendimiento laboral etc.

La COOPERACIÓN tiene presente este hecho y por eso en nuestras cooperativas se instituye un FONDO COMÚN, que tiende a ir creciendo: un fondo cuyos recursos no son atribuibles ni adjudicables a ninguno de los que componen la entidad personalmente. Este fondo (...) está destinado a seguir siendo el instrumento o el recurso llamado a seguir fecundando la actividad de todos y las necesidades de todos. Esta es la servidumbre que tiene que dar el testimonio de una verdadera solidaridad: de una solidaridad que no queda circunscrita a las contingencias más o menos individuales de los componentes de una comunidad” (Coop\_21).

El Boletín de abril de 1968, haciendo una defensa del modelo cooperativo, apela a los últimos resultados concretos del grupo cooperativo para señalar que del total del reparto de resultados el 44,5% fue destinado a la comunidad de trabajo, es decir, a las personas socias, mientras que el 55,5% tuvo como beneficiario a la comunidad social. Señala, además, que en el reparto que corresponde a la comunidad de trabajo la distribución en relación al factor trabajo y capital la proporción fue de 4,5 a 1, es decir, “por cada 5,5 pesetas adjudicados a los individuos 4,5 pesetas lo ha sido al trabajo y 1 al capital” (TU\_92). Ante esta realidad se cuestiona sobre el riesgo de aburguesamiento. Es Arizmendiarieta en otro texto quien certifica que los cooperativistas no son por sus lujos ni por su lucro por lo que se caracterizan en su día a día:

“Han adoptado un nivel de anticipos, de ingresos disponibles, correspondiente al nivel salarial medio de la comarca. Los retornos, es decir, los beneficios, se invierten íntegramente, a excepción de un porcentaje apreciable de los mismos, destinado a la promoción y atención de obras sociales, que directamente benefician a la comunidad. Huelga decir que los cooperativistas se lucen poco: entre éstos no es posible comprar fincas, ni destinar a recreos o turismos, ni otros gastos suntuarios; sus hijos e hijas se educan en centros comunes, sus mujeres difícilmente pueden brillar por esplendores de joyas u otros atuendos lujosos” (Ariz\_eman: 221).

En suma, desde la visión que aportan los fundadores del cooperativismo de Mondragón pensamos que existen suficientes argumentos para afirmar que las cooperativas de producción o de trabajo asociado, si bien persiguen un beneficio por su actividad, no es el ánimo de lucro la que guía su actuación, sino que, al contrario, la solidaridad y la vocación de servicio están muy presentes en su razón de ser. El proyecto cooperativo de Mondragón, mediante la extensión de la cultura del compromiso social y las disposiciones estatutarias, busca acompasar la promoción individual con el desarrollo comunitario priorizando los mecanismos que posibilitan la generación de los fondos comunitarios. En esta perspectiva el beneficio, en la medida que es funcional para incrementar los fondos de inversión que posibilitan la extensión del modelo cooperativo y la financiación de las instituciones que garantizan la igualdad de oportunidades en educación y salud de la comunidad, encuentra incluso una legitimación moral.

#### **4.2.4.3. El alma capitalista de los miembros de las cooperativas de trabajo asociado**

Planteaban los partidarios de la hegemonía del consumidor que la tendencia natural de las cooperativas de producción es la de concentrar una serie de privilegios en unos pocos grupos de obreros que, alzándose como una nueva clase de patronos colectivos, acaban explotando a las personas asalariadas. Fruto del interés por concentrar los beneficios en manos de las personas socias de la cooperativa, los cooperativistas terminan adquiriendo no sólo la calidad sino también el alma del capitalista.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón son conscientes de que un proyecto cooperativo puede ser sostenido para bien exclusivo de las personas socias que conforman la cooperativa:

“Como de todo hay en la viña del Señor, existen cooperativas constituidas por señores con el único objeto de ganar más e igualar en fortuna y tren de vida a sus antiguos patronos, y como tales entes no tienen de cooperativa más que el nombre no es justo que se beneficien de las disposiciones que la autoridad dicta en beneficio de otros. En definitiva, no son otra cosa que sociedades anónimas con accionistas sin corbata y un disfraz bastante romántico” (Coop\_26).

La satisfacción de las necesidades de las personas asociadas y una distribución óptima de los resultados entre los propios implicados del proceso productivo es la motivación sobre la que se edificarían tales proyectos cooperativos. Pero dejan claro que un cooperativismo de estas características en donde es desestimado el desarrollo de la solidaridad más allá de la propia cooperativa no es adecuado para satisfacer sus aspiraciones:

“En unos tiempos la verdad cooperativa podía satisfacer con la atención puesta sobre opciones de regulación de los participantes en un quehacer común, velar por la distribución óptima de los resultados a los agentes directos del proceso productivo, desentendiéndose de los alcances de una solidaridad más allá del centro utilizado, con tal de que la convivencia y la actividad entre los mismos se optimizaran. Pero el presente una Experiencia Cooperativa que se restringiera a ello no acabaría por satisfacer más que a muy pocos” (Ariz\_Empresa: 138).

Es más, un cooperativismo cerrado en sí mismo, insensible y ajeno a las necesidades y aspiraciones de la comunidad social sería, según su consideración, repudiable en cuanto se asemejaría más a un reducto burgués que a un cooperativismo con fines emancipadores:

“La bondad del cooperativismo no debe medirse en función de su concurso a la simple satisfacción de unas aspiraciones individuales o de grupo cerrado. Tenemos que admitir que es posible un cooperativismo repudiable por los hombres sanos y nobles cuando su meta acaba en la constitución y afianzamiento de reductos burgueses, capaces de vivir insensibles y ajenos a lo que pudiera acontecer a la comunidad humana, en la que están insertos” (TU\_60).

Las cooperativas de producción no son concebidas como estos “reductos burgueses”:

“Nunca hemos concebido las entidades que constituyen toda la estructura de Caja Laboral Popular como reductos burgueses, constituidos por quienes han procedido a su institución para, en el mejor de los casos, asegurarse una existencia cómoda y burguesa, sino como centros de progreso, de desarrollo, de promoción, de adiestramiento y madurez de las fuerzas de trabajo, de dirigentes, etc. (Ariz\_Empresa: 112).

Los boletines Cooperación y más adelante Trabajo y Unión son un claro reflejo de la preocupación de los fundadores de Mondragón por este aspecto. Este principal canal de comunicación del complejo cooperativo es utilizado en diversas ocasiones para insistir en las aspiraciones emancipadoras y los compromisos solidarios del cooperativismo. Esto es lo que identifica a los auténticos cooperativistas:

“Partimos del supuesto de que somos cooperativistas, que no nos conformamos con la instalación de unos buenos reductos para unas minorías a las que se podrá consentir una existencia cómoda, sino hombres con anhelos de solidaridad dispuestos a apoyar

a todas las buenas causas de la clase trabajadora en su crudeza de emancipación social” (Coop\_41).

El cooperativismo de Mondragón se funda sobre la base de la implicación y el compromiso con la comunidad, compromiso que trasciende el propio ámbito del trabajo con el claro propósito de atender a las amplias aspiraciones de los sectores trabajadores y populares:

“La implicación, en primer término, es indesdoblablemente (sic) social y económica. El compromiso derivado de esta implicación no es reductible, por su propia naturaleza, al estricto campo del trabajo, sino que lo trasciende a otros ámbitos socio-políticos que configuran la vocación de un pueblo” (Ariz\_Empresa: 137).

Una cooperativa sólo podrá ser auténtica, por lo tanto, si es la conciencia y el espíritu emancipador el fin que orienta la práctica de la cooperativa. En este sentido, una cooperativa para que pueda responder a su razón de ser ha de orientarse por los criterios de “una solidaridad abierta, expansiva, que no se ciñe al grupo o comunidad directa o inmediatamente interesado en la actividad empresarial” (Ariz\_Empresa: 81). Debe ser vocación de la cooperativa “extender su acción de unas comunidades a otras, de unos sectores de actividad a otros” siendo preciso que los responsables de las mismas no vacilen en dar impulso a nuevas iniciativas en la medida que perciban que existen medios suficientes para su realización (Ariz\_Empresa: 137).

Los compromisos que asumen las personas socias mediante las disposiciones estatutarias son “el testimonio fehaciente asimismo del espíritu y sentido comunitario de los socios” (Ariz\_Empresa: 81). La solidaridad en el consumo con los trabajadores de la zona, la fijación de un intervalo de anticipos solidario, o el hacer partícipe a la comunidad social de los resultados de la cooperativa de manera que generen fondos significativos que permiten el desarrollo de nuevas iniciativas cooperativas y la financiación de instituciones educativas, sanitarias de base comunitaria son la expresión más genuina de este espíritu y de la vocación de servicio de las cooperativas de trabajo asociado que surgen al albur de las cooperativas de Mondragón. A estas disposiciones se le añaden otras, como la norma de asociar a toda persona trabajadora que ingrese en la cooperativa que culmine el periodo de prueba de seis meses y materialice su aportación económica, cuyo fin es garantizar que la cooperativa no degenera en una empresa en la que grupos de privilegiados sostienen su posición a expensas de personas asalariadas:

“Durante el periodo de prueba, que regularmente en las cooperativas es de tres a seis meses –al cabo del cual formalizan su condición de socio y deben hacer su aportación económica–, a todos se les da un cursillo de formación consistente de 12 a 14 sesiones sobre las diversas cuestiones cooperativas” (Ariz\_Empresa: 69).

La elevación de estas disposiciones a la normativa estatutaria actúa, así mismo, como mecanismo de prevención respecto a las derivas exclusivistas que puede adoptar el proyecto cooperativo. Como señala Arizmendiarieta:

“A través de estas medidas los cooperativistas son empresarios que quedan a salvo del riesgo de instalarse como grupos burgueses, liberados de compromisos sociales” (Ariz\_Empresa: 81).

Pero en la visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón esta prevención estatutaria no es suficiente. El cooperativismo en la construcción de un nuevo orden social debe “concurrir a este objetivo final a una con todos los que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo”. Ha de vincularse con la causa del movimiento obrero. Sin esta conexión el cooperativismo corre el riesgo de que sus organizaciones se conviertan en una especie de baluartes exóticos sin incidencia real en la vida social y económica, o que las aspiraciones cooperativas decaigan como consecuencia de su adaptación al clima capitalista:

“Los ideales cooperativistas sucumbirán si tratamos de aclimatarlos al mundo capitalista: Las cooperativas podemos quedar en una especie de castillos medievales expuestos a la curiosidad sin mayor influencia en el devenir social y económico de la humanidad. Es preciso afirmar la solidaridad del movimiento cooperativo con la causa y el movimiento obrero; esta solidaridad requiere su testimonio” (Ariz\_Empresa: 127).

Esta conexión con la emancipación de las clases trabajadoras la establece el cooperativismo desde la vocación “de servir al movimiento obrero desde otras trincheras” entre las que destacan la capacitación de los miembros de la clase obrera para la gestión de las empresas que a su vez son las plataformas para alcanzar el mundo económico y financiero:

“Pero hay en la vida otros centros en los que no debemos descuidar el adiestramiento de hombres que un día sean capaces de hacer honor a su clase y al movimiento obrero. Estos centros son precisamente las empresas, desde cuya plataforma se llega al mundo económico y financiero o, cuando menos, a un conocimiento adecuado de los problemas económicos y financieros y hemos de pensar en estos centros y en estos hombres con los que será preciso contar en la medida en que nos vamos implicando cada vez más en los diversos campos de actividad y se afianza nuestra emancipación económico-social” (Ariz\_Empresa: 41).

Y la extensión de las cooperativas de trabajo asociado en los más variados campos de actividad, como mecanismo de desdibujar la sociedad de clases y hacer viable un nuevo modelo de comunidad humana y social:

“La incidencia y la acumulación de progresivas rentas de trabajo y de capital en los mismos sujetos desdibuja la sociedad de clases y hace viable un nuevo tipo de Comunidad Humana y Social” (Ariz\_Empresa: 74).

La vocación transformadora que muestra en todas las facetas el cooperativismo de Mondragón en su fase instituyente debería resultar suficiente para refutar la acusación de que su práctica esté orientada por el alma capitalista de sus miembros. Las ideas analizadas en este apartado no hacen más que reforzar esta lectura. Los fundadores del cooperativismo de Mondragón, utilizando mecanismos tan significativos como sus medios oficiales de comunicación, alertan reiteradamente del riesgo de convertir a las cooperativas en reductos burgueses para beneficio exclusivo de las personas asociadas e insisten en la necesidad de extender la solidaridad más allá de la propia cooperativa. Es en el compromiso con la comunidad y en la vocación emancipadora donde el cooperativismo encuentra su autenticidad. La solidaridad en el consumo, el intervalo solidario, la orientación comunitaria del reparto de los resultados, o la decisión de asociar a toda nueva persona trabajadora que haya culminado satisfactoriamente el periodo de prueba de seis meses son los testimonios directos del compromiso cooperativo por la superación de la sociedad de clases. Para ello,

los fundadores del cooperativismo de Mondragón no dudan en reclamar la vinculación y la solidaridad con las otras expresiones del movimiento obrero.

#### **4.2.4.4. La desigualdad que genera entre los propios obreros**

La última de las grandes críticas que recibía el cooperativismo de producción o de trabajo asociado por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor es la que hace referencia a la desigualdad que generan las cooperativas de producción entre los propios miembros de la clase trabajadora. Según esta concepción, el hecho de trabajar en una empresa próspera o en otra que no lo sea, genera diferentes posibilidades de retribución que son motivo de injusticias sociales.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón, siendo concededores o no del debate que planteaban los partidarios de la hegemonía del consumidor, muestran ser conscientes de la desigual trayectoria económica que podía conllevar la dinámica de las diferentes cooperativas de producción. Los mecanismos que se idearon para articular la solidaridad entre cooperativas apuntan en esa dirección.

La solidaridad entre cooperativas, tal y como lo analizaremos con mayor detalle en el apartado 4.3.4.3. relativo a la intercooperación, plantea la necesidad de que las diferentes cooperativas que se van creando inspiradas en la experiencia de Ulgor no avancen aisladamente, sino que lo hagan vinculadas para hacer frente a las diversas vicisitudes que puedan encontrar en su camino. En este punto de la investigación son dos los mecanismos que exigen nuestra atención.

Por un lado, la solidaridad entre cooperativas, en esta fase instituyente del cooperativismo de Mondragón, comienza a articularse mediante la Norma de Ayuda al Desempleo que organiza la Sección social de la Caja Laboral Popular (y de la que surgirá la cooperativa de segundo grado Lagun Aro en 1967) encargada de la Provisión Social de los cooperativistas. Esta norma surge para dar respuesta mediante la solidaridad entre las cooperativas a la necesidad de gestionar las situaciones de desempleo coyuntural o estructural de las cooperativas afectadas por una caída de la producción. Se basa:

“En criterios de solidaridad progresiva, y siempre en base al sacrificio de la comunidad afectada, en límites proporcionales a la magnitud de los desempleados, amén de capitalizar los excedentes disponibles” (Larrañaga, 1981: 199).

Funciona, por lo tanto, combinando, tal y como quedó constancia en el apartado de los valores, la solidaridad y la autorresponsabilidad:

“En esencia, subyace el espíritu de responsabilidad gradual y proporcionada de cada persona o trabajador en la resolución de los problemas que le afectan y que, de momento, son insubrogables a terceros. Bueno o malo, según los anteojos y coordenadas ideológicas, el fundamento de la cooperativa descansa en la óptica de responsabilidad personal intransferible, que juega a resultados y que lo que cobra por adelantado no es más que anticipo a cuenta de resultado final.

No tiene a mano el expediente de transferir al cajón del Estado o de la sociedad sus problemas e insuficiencias” (Larrañaga, 1981: 200).

Ello implica que la cooperativa afectada por la bajada de la producción y que se ve beneficiada por la solidaridad del entramado cooperativo a través de los recursos que canaliza la Provisión Social, no deja de responsabilizarse de su propia situación mediante la asunción de una serie de compromisos entre los que destacan la capitalización total de los resultados, la no monetarización de intereses de las aportaciones o la reducción del nivel de anticipos de consumo según el porcentaje establecido para diferentes circunstancias (Larrañaga, 1981: 199).

Por otro lado, la solidaridad entre cooperativas se articula, complementariamente a los recursos de la Provisión Social, mediante las agrupaciones cooperativas comarcales que en esta fase instituyente encuentran en el Grupo Ularco su exponente más desarrollado. El sentido básico de las agrupaciones comarcales se centra en las posibilidades que ofrece para conjugar las ventajas de las dimensiones óptimas de la empresa moderna, sin perder los valores positivos que otorga la escala de la comunidad humana. Las cooperativas que se agrupan lo hacen aceptando unas normas de relación y reciprocidad:

“En efecto, no se tardó en vislumbrar las ventajas que pudiera entrañar para progresivamente tender a las dimensiones óptimas de empresa moderna, sin perder los valores positivos de comunidad humana mediante una escalada organizativa consistente en la promoción del Complejo Cooperativo que hiciera compatibles las exigencias de la Comunidad y de la Empresa. A este objeto se procedió a la institución del Complejo Industrial Cooperativo sobre la base de aquellas entidades o comunidades que aceptaran unas normas de relación y reciprocidad consistentes fundamentalmente en:

1. Transferencias de personal entre las mismas, manteniendo la vinculación societaria y desplazándose a efectos funcionales y económicos a tono con las circunstancias.
2. Transferencia de recursos económicos previo compromiso para llevarlo a cabo con fluidez y sentido práctico.
3. Reconversión de resultados entre los constituyentes del Complejo, así como la promoción de aquellos servicios apetecibles y ventajosamente promocionables de acción conjunta” (Ariz\_Empresa: 95).

Lo que nos interesa destacar es que, a efectos de mitigar las desiguales dinámicas que se pueden generar entre las diferentes cooperativas industriales de trabajo asociado, los mecanismos como la movilidad de personas trabajadoras desde las cooperativas en crisis hacia las que mantienen una dinámica pujante, las transferencias de recursos económicos entre cooperativas o la reconversión de resultados consolidados a nivel de grupo que compensan los resultados negativos de las cooperativas en dificultades, además de actuar como “integradores cooperativos” tienden a homogeneizar las remuneraciones de las personas socias de las diferentes cooperativas que comparten el grupo comarcal (Larrañaga, 1998: 201).

En la filosofía cooperativa de los fundadores de Mondragón, no obstante, no se contempla una política de igualdad completa de las remuneraciones. Se rechaza por poco práctica la opción de socializar el conjunto de los resultados de la actividad. La idea fundamental que emerge de esta filosofía es que una diferenciación de las remuneraciones vinculada a los resultados de la propia cooperativa es necesaria para mantener viva la noción de eficiencia, estimular el esfuerzo y alimentar la responsabilidad individual:

“... ¿es razonable asignar a título individual las rentas de capitalización nacidas por el desarrollo de la actividad? En una palabra, ¿es juicioso mantener el criterio de que los trabajadores inmersos en una comunidad cooperativa sean acreedores de una renta suplementaria?, o lo que es lo mismo, ¿no es más justo socializar toda la propiedad reproductiva? Lo que sí es cierto es que en definitiva, el usufructo del capital existente y el que se crea corresponden a la sociedad, por lo que a la hora de distribuir las rentas habrá que armonizar las que pertenecen a la sociedad globalmente canalizada a través de la Administración, para mantener la igualdad opcional de los hombres de aquellas que es razonable asignar a título personal para mantener viva la noción de eficiencia, haciendo posible un igualitarismo en la base y una diferenciación estimulante, que espolee y tense la actitud de los hombres, responsabilizándoles en un proceso inversor.

Trasladar al plano social todo el patrimonio con ser más justo, puede invalidar, al menos en nuestra cultura actual, un objetivo que con ser más justo, resulte menos práctico a la hora de contabilizar resultados, ya que no cabe desconocer la importancia de la masificación y pérdida de la responsabilidad individual” (TU\_85).

Con todo, pensamos que las ideas articuladas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón en pos de la solidaridad entre las cooperativas son argumentos de suficiente relevancia como para rebatir las objeciones planteadas por los partidarios de la hegemonía del consumidor. La vinculación que establecen las cooperativas industriales de trabajo asociado entre sí mediante la institución de entidades supracooprativas como Lagun Aro o las agrupaciones comarcales de cooperativas, y las relaciones de ayuda mutua y reciprocidad que establecen como la ayuda al desempleo, la movilidad de personas, la transferencia de recursos o la reconversión de resultados a nivel de grupo comarcal, actúan como mecanismos de homogenización y, por lo tanto, como niveladores de las desigualdades retributivas que podrían producirse como consecuencia de las diferentes situaciones de las cooperativas de producción.

Hipotéticamente, incluso, se podría concluir que una extensión indefinida, sostenida en la integración federativa de las cooperativas al estilo del modelo comarcal de Mondragón, tendría los mismos efectos niveladores que una extensión indefinida de las cooperativas de consumo. Las cooperativas de producción lo harían, además, sin menoscabo de la asunción de la autorresponsabilidad de las personas trabajadoras en el proceso productivo y, por lo tanto, estimulando la motivación y el esfuerzo del colectivo de trabajadores.

#### **4.2.4.5. El diferencial de las cooperativas de trabajo asociado: la intensidad del compromiso y la humanización de la empresa**

Tal y como pudimos apreciar en la elaboración del marco teórico, ante las objeciones que planteaban los partidarios de la hegemonía del consumidor, afloraba la reacción de quienes ponían en valor el modelo del cooperativismo de producción o de trabajo asociado. Los principales argumentos de éstos últimos pivotaban en la eliminación del régimen salarial que de facto, por el acceso de las personas trabajadoras a la gestión y a la propiedad, conllevan las cooperativas de trabajo asociado, la intensidad del compromiso que en comparación con las cooperativas de consumo demuestran las personas socias en las cooperativas de producción y, como elemento destacado, el logro de la humanización de la empresa que se alcanza mediante las cooperativas de trabajo asociado. Según los valedores del cooperativismo de producción, el desarrollo personal es una aspiración que se desarrolla de manera más nítida en este tipo de cooperativas. Las cooperativas de trabajo asociado abordan la humanización de la empresa además de aboliendo el régimen de salariado y subordinar el capital al trabajo, instaurando un orden interno en la empresa, de modo que las personas trabajadoras son socias en una tarea común cuyas exigencias y responsabilidades asumen voluntariamente en consonancia con su carácter de dueñas y miembros de pleno derecho de la empresa.

En los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón encontramos referencias que refuerzan estas argumentaciones, así como puntualizaciones y matices que apuntan a las limitaciones que presenta el cooperativismo de trabajo para abordar hasta su límite el reto de la humanización del trabajo.

La intensidad del compromiso del cooperativismo de producción respecto a modelos cooperativos como el de consumo o crédito es un aspecto destacado por Jesús Larrañaga. Reconoce que “en el ámbito mundial el desarrollo del movimiento cooperativo ha estado vinculado al consumo, al crédito, a lo agrícola”, y encuentra la razón de este hecho en la facilidad de atracción de estos modelos por su menor implicación, menor riesgo de capital y desarrollo empresarial menos complejo que las cooperativas de producción:

“Tan diferenciada realidad tiene que ver con los mecanismos de atracción social, de concitación de voluntades hacia fines colectivos de defensa sin fuertes implicaciones del personal y coste de capital. Las actividades de alta implicación personal (socios trabajadores), de riesgo en capital y cadena de valor añadido complejo es propio de lo industrial. Caracterizando aún más cabría añadir que la simplicidad de la gestión, como negocio de ‘cadena corta’, de comprar y vender sin necesidad de ahondar en procesos de investigación o afines, se presta a más fácil imitación y expansión geográfica. Así se explica el sinnúmero de cooperativas de consumo frente a las escasas de transformación, de alto valor añadido o de ‘cadena larga’” (Larrañaga, 1998: 258).

Según su interpretación, “un cooperativismo de socios consumidores, con simbólicas aportaciones de capital y actividades de ‘cadena corta’, de poco valor añadido, por baja integración productiva, es un modelo societario más accesible a la gestión colectiva”. Su extensión se vincula con el hecho de que:

“Las cooperativas de consumo, en el período en que nacieron, no necesitaban ni costosos equipamientos ni grandes especialistas de gestión. Medio social propicio, líderes sociales y consumidores que se unían como fuerza de presión frente al pequeño comercio especulador. Operación de fuerza social, de articulación de los desheredados unidos voluntariamente. Simplicidad asociativa, por relaciones

societarias de mínimos de capital, aportables inclusive a través de las compras” (Larrañaga, 1998: 258).

Pero además de la intensidad del compromiso de las cooperativas de producción, la humanización de la empresa es uno de los objetivos destacados por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Tal humanización es resaltada, al igual que los defensores del cooperativismo de producción, en cuanto que las cooperativas industriales de Mondragón facilitan la participación responsable de las personas trabajadoras en la propiedad y la gestión de la empresa, y sustituyen el régimen del salariado por la asociación de personas libres e iguales en derechos y obligaciones. Junto a estos elementos, no obstante, destaca entre los fundadores del cooperativismo de Mondragón la importancia de la dimensión relacional en el objetivo de dotar de una configuración más humana a la dinámica de la cooperativa. Así la cooperativa de trabajo asociado se caracteriza por una tipología de relaciones más abiertas y cercanas que las empresas verticales o jerárquicas:

“La tentación al igualitarismo está latente en las estructuras comunitarias. Y es lógico cuando se parte de la idea de riesgo en común, de la ejercitación del poder personal en la configuración del poder de la empresa. Da origen a una morfología de relaciones más abiertas y menos distantes que en otras estructuras más verticales o jerarquizadas, por la naturaleza dicotómica del poder en la empresa” (Larrañaga, 1981: 212).

En esta línea, uno de los aspectos relevantes a cuidar es “el talante con el que se ejerce la autoridad directiva” en la cooperativa. Apoya el argumento Larrañaga haciéndose eco de una cita de Arizmendiarieta para quien es imprescindible que los directivos de la cooperativa mantengan un contacto y una comunicación transparente y espontánea con el colectivo:

“Los directivos, su hábito de reflexionar hondo, deben complementarlo con el de pensar en voz alta y comunicarse con espontaneidad, para multiplicar su capacidad mediante las convergencias que con ello suscitaran. La transparencia de la gestión cooperativa no consiste tanto en las formalidades del último descargo, cuanto en la permanentemente motivadora trasmisión del pensamiento e impulso desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba, en una perfecta simbiosis de datos o referencias” (Larrañaga, 1998: 139).

De manera que el afecto, los sentimientos o la corresponsabilidad emerjan con naturalidad en la dinámica de la cooperativa:

“Humanicémonos plenamente y en todos los estamentos. Respetemos los cerebros y contemos los corazones. Más técnica, pero también más afecto. Más exigencia, más corresponsabilidad. Más comunicación formal e informal. No descuidemos estos presupuestos en los planes de gestión” (Larrañaga, 1998: 140).

Ahora bien, es cierto que el objetivo ideal de la humanización de la empresa presenta una serie de circunstancias complejas en su aplicación en la empresa industrial de gran escala. Es lo que ocurre, por ejemplo, con la dimensión que precisan estas empresas, también las cooperativas, para concurrir desde una escala óptima en el mercado. El dilema se presenta en cuanto que a la masificación “se le achaca su carácter deshumanizante, que anula a la persona y dificulta la convivencia que emana más naturalmente en las pequeñas comunidades” (Ariz\_eman: 88). Así, en un principio, la masificación asociada con la dimensión

de la empresa industrial resultaría incompatible con los postulados humanos que defiende el cooperativismo:

“Una pregunta que surge reiteradamente en los labios de los hombres que observan la floración cooperativa es la de si es compatible la masificación en gran escala impuesta por la realidad económica con la vivencia de los postulados cooperativos que, de siempre, se ha creído factible tan solamente en reducidas dimensiones humanas” (Ariz\_eman: 87).

Otro tanto ocurre con la aplicación de las modernas técnicas de organización del trabajo que introducen mecanismos, a priori contradictorios con el objetivo de la humanización del trabajo, como la división especializada del trabajo y la generalización de la cadena de montaje:

“Existe una copiosa literatura sobre los efectos nocivos que ofrece el trabajo en cadena sobre los trabajadores sujetos a repetir una y mil veces operaciones rutinarias que anulan todo ‘gozo creativo’, y a la larga provocan el ‘tedio’ en el trabajo” ” (Ariz\_eman: 83).

Pero estas realidades no tienen una fácil solución. El hecho de que las revoluciones sociales más importantes hayan acabado asimilando los modelos de organización del trabajo vinculados a la gran empresa, no hace más que corroborar esta circunstancia según Arizmendiarieta:

“Las revoluciones sociales más espectaculares han combatido duramente en la época de oposición esta realidad, pero su acceso al poder no ha alterado estas condiciones al plantear al pueblo la necesidad perentoria de la maximización de la producción como medio indispensable de la liberación del pueblo” (Ariz\_eman: 84).

La maximización de la producción, el incremento de la productividad y la eficiencia del trabajo son las condiciones necesarias para el progreso económico y el bienestar material de la sociedad<sup>169</sup>, por lo que:

“La filosofía ‘tayloriana’ tiene aún plena actualidad, tanto en los regímenes colectivistas como capitalistas y no se perfila a corto plazo ningún cambio sustancial en la técnica de la producción de masa que implica necesariamente el trabajo en cadena” (Ariz\_eman: 84).

Es la exigencia de la rentabilidad de la empresa el criterio que impera en cuanto a la dimensión que debe alcanzar una cooperativa concreta:

“Cualquier intento de organización a nivel competitivo tiene que contar necesariamente con las exigencias técnicas que condicionan el desarrollo económico y, consecuentemente, sería suicida eludir el planteamiento de los módulos de concentración humana, que demanda la unidad económica rentable, para satisfacer a unas supuestas o reales exigencias de la convivencia cooperativa” (Ariz\_eman: 88).

---

<sup>169</sup> Expone el Boletín Cooperación de febrero de 1961 que “la mejora del nivel de vida pasa de esperanza o promesa a realidad en la medida en que se generaliza una mayor efectividad del trabajo humano (...) Se puede cantar victoria que puede tener resonancias individuales y colectivas cada vez que un hombre o un grupo de hombres consiguen bajar el PRECIO DE COSTE, menos tiempo de producción o mejor calidad del producto y por consiguiente la posibilidad de que más hombres con menos esfuerzo obtengan mejores mercancías. Triunfamos cada vez que resolvemos un problema de rendimiento” (Coop\_6).

Y lo mismo ocurre con la división especializada del trabajo y la organización parcelada del mismo. El progreso material de las sociedades modernas ocurre cuando es sustituida la producción artesanal por la producción fabril lo cual implica la suplantación de “la capacidad de ingenio del individuo de carácter excepcional” por la organización adecuada de la “utilización del esfuerzo combinado de los hombres especializados”. Ante esta realidad la especialización y la parcelación de las actividades que se impone con la división del trabajo de la gran empresa son las consecuencias que nuestras sociedades deben asumir como contrapartida del desarrollo económico y bienestar material:

“La organización en suma se traduce en una acentuada especialización que constriñe el campo de actuación de cada individuo, llegando hasta el punto de reducirlo a ser simple elemento de la producción concatenada, pero no debemos olvidar que la gran empresa ha sido en la moderna sociedad industrial la impulsora evidente del desarrollo y del bienestar material” (Ariz\_eman: 84).

En este sentido, los fundadores del cooperativismo de Mondragón han sido firmes defensores de lo que en sus textos denominan la “Organización Científica del Trabajo”. La empresa industrial cooperativa no puede quedarse atrás respecto a sus competidoras capitalistas en aspectos tan determinantes como la productividad del trabajo:

“Esta es la palabra mágica y al mismo tiempo el termómetro al que hay que recurrir cada jornada para ver si se marcha bien. La cooperativa necesita compulsarla cada momento, impulsarla hábilmente y ello requiere apelar constantemente a los métodos científicos de organización del trabajo” (Coop\_20).

Este incremento de la productividad “se logra por medio de la aplicación de una serie de técnicas, cuyo conjunto constituye la Organización Científica del Trabajo” entre las cuales se incluyen el estudio de tiempos en el trabajo, la mejora de métodos de trabajo, el manejo de materiales, la valoración de trabajos, la calificación del personal, las relaciones humanas, etc. Por ello, frente a la opinión que identifica la introducción de estas técnicas con una “plaga” con la intención de aumentar el ritmo de trabajo, los fundadores del cooperativismo de Mondragón defienden que:

“Los análisis de puestos de trabajos sirven para dar una base y poder eliminar, reordenar y aplicar aquellas actividades, de forma que se pueda conseguir un proceso más económico por el empleo de menor número de operaciones, menos recorridos, menores cantidades de materias en el proceso, etc., evitando al mismo tiempo todos los despilfarros de tiempos o pérdidas de horas de trabajo inútiles, como son: los movimientos que hacemos sin ningún provecho, con el consiguiente esfuerzo y fatiga que nos aportan solamente pérdidas y cansancio. Estos movimientos y otras causas que llamamos inútiles, si los eliminamos y los aplicamos una vez corregidos, aumentaremos el ritmo o rendimiento, con lo que habremos conseguido que casi con el mismo esfuerzo se aumente la producción, saliendo todos beneficiados” (Coop\_20).

Por tanto, destaca en la concepción de los fundadores de Mondragón la vinculación de las técnicas de la organización científica del trabajo no sólo con el incremento del rendimiento y la productividad del trabajo sino que también con el bienestar del trabajador, en la medida en que con la organización científica del trabajo “nuestra empresa desea construir un artículo

mejor a un precio más bajo sin aumentar el esfuerzo físico de ninguno de los que estamos directamente ligados a su construcción”<sup>170</sup> (Coop\_24).

Pero si bien la organización científica del trabajo puede contribuir en aspectos concretos al bienestar laboral de las personas de la organización, no solventa las consecuencias empobrecedoras del carácter humano que se derivan de la parcelación de las tareas que implica la división especializada del trabajo. Así lo acaba reconociendo Arizmendiarrreta. Aunque la fórmula cooperativa favorece la participación técnica de las personas trabajadoras en la mejora de los procesos, el modelo cooperativo no escapa a esta disyuntiva que minimiza la participación activa de las personas trabajadoras:

“Mirando el problema de la utilización del factor ‘hombre’ bajo el ángulo estrictamente productivo, no se vislumbra la posibilidad de superar los métodos de trabajo que ya imperan en otros campos, si bien es verdad que la fórmula cooperativa lleva implícita la participación técnica de los operarios en la mejora de los procesos, al ser ellos los que no en pocas ocasiones pueden observar la posibilidad de sustanciales mejoras que en otras circunstancias podían quedar ahogadas, unas veces por egoísmo propio del trabajador que se niega a cambiar de método y otras por la desconsideración de los técnicos incapaces de aceptar fórmulas sugeridas por los trabajadores. En todo caso, queda en sustancia latente el problema de la minimización de la participación creativa, al imperar la técnica de la división del trabajo” (Ariz\_eman: 85).

Las perspectivas que manejaba Arizmendiarrreta respecto a las posibilidades de superar en las cooperativas el modo de organización taylorista no eran por lo demás optimistas:

“No se vislumbra un futuro de mayor contenido creativo con carácter generalizado, sino que, previsiblemente, se acentuará el signo especializado y atomizado, se trastocarán las condiciones del trabajo, pero persistirá el tratamiento ordenancista que emana del cuadro rector de la empresa, como algo fatal” (Ariz\_eman: 89).

En suma, la visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón en relación al reto de la humanización de la empresa plantea una doble perspectiva. Por un lado, se ponen en valor, reforzando los argumentos de sus valedores, las características de las cooperativas de producción en cuanto a la eliminación del régimen del salariado y la participación plena y responsable de las personas trabajadoras en la propiedad y en la gestión de la cooperativa. Por otro, en cambio, en la medida en que sobre el cooperativismo industrial de trabajo asociado planean las mismas exigencias de maximización de la producción, incremento de la productividad y eficiencia del trabajo, se limitan sus potenciales humanizadores en la medida en que está obligado a asumir las implicaciones de la división especializada del trabajo y las penalidades que conlleva la cadena del montaje<sup>171</sup>.

---

<sup>170</sup> Se especifica al respecto que “se ha podido observar que, al menos el 25% de los movimientos utilizados por el empleado medio en las operaciones corrientes de la fábrica, son movimientos perdidos. Estos son movimientos perdidos que contribuyen únicamente a la fatiga” (Coop\_24).

<sup>171</sup> Desde una mirada retrospectiva Jesús Larrañaga se muestra crítico con el escaso desarrollo, que en su opinión, la participación en el puesto de trabajo tuvo en las primeras décadas de esta experiencia cooperativa. En principio el modelo cooperativo de trabajo asociado está capacitado para implementar nuevos modelos de organización del trabajo que favorezcan esta participación (Larrañaga, 1981: 187), por eso presenta esa falta de desarrollo como una paradoja del modelo cooperativo de Mondragón: “Otra gran paradoja: el desaprovechamiento de la enorme potencialidad de la participación propietaria. Se incidió excesivamente en el aspecto jurídico de la participación en las disputas asamblearias y demasiado poco en la fertilidad creativa dentro del propio puesto de trabajo. La participación, más que jurídica, ha de ser vivencial en el puesto de trabajo, el lugar donde horas y horas se vive, se disfruta y se sufre. Lo hemos tenido a mano, pero no captamos e mensaje en valores de satisfacción creativa y de productividad. Curiosamente, los primeros intentos de superación del modelo taylorista no nacen en el seno de las

En esta tesitura, el margen de actuación que disponen las cooperativas industriales de producción para avanzar en la humanización de la empresa aparecen constreñidas a una serie de elementos. El valor principal continúa siendo el de la participación plena de las personas trabajadoras en la propiedad y la gestión de la empresa, base esencial de la eliminación de la supeditación de la persona que implica el trabajo asalariado y su sustitución por el trabajo emancipado que se garantiza con el “contrato de cooperación”. Mediante la asociación cooperativa el trabajador ingresa en “una comunidad paritaria”, con “derecho a la cotitularidad y la corresponsabilidad de la gestión” y donde no es despojado de los frutos de su trabajo a cambio de una retribución, sino que desde el primer momento participa de forma proporcional y equitativa de los resultados obtenidos por el esfuerzo común (TU\_108). La cooperativa, además, invierte en el bienestar laboral de sus asociados con el objetivo de minimizar las penalidades del trabajo e impulsa el desarrollo personal y profesional junto con las opciones de promoción y “el acceso a las escalas jerárquicas de decisión por las vías del saber y capacidad personal” (Ariz\_eman: 85). Junto a ello existe la conciencia de participar en un proyecto que con su actividad impulsa el desarrollo de la comunidad a través de la creación de instituciones que concretan los principios de la igualdad de oportunidades, y la emancipación de las clases trabajadoras. Más allá, sólo queda la confianza en que el desarrollo técnico acentúe “la tendencia a la eliminación del trabajo rutinario” mediante su suplantación por la máquina y que “la reducción progresiva del tiempo del trabajo” dé paso a la ampliación del tiempo de ocio<sup>172</sup> (Ariz\_eman: 85).

La cuestión, no obstante, continúa abierta. ¿Las opciones que tiene la persona asociada para acceder a los resortes del poder –se pregunta Arizmendiarieta– garantizan la plena integración de la persona trabajadora en la cooperativa? No alcanzan para tanto las expectativas reales del modelo cooperativo:

“Tenemos que interpretar la formulación cooperativa como movimiento que trata de aminorar los motivos de fricción, mediante la integración del binomio capital-trabajo, pero, a su vez, tenemos que admitir que es incapaz por sí sola de dar respuesta total al conjunto de motivaciones integracionistas, aun a pesar de incorporar un dispositivo estructural revolucionario” (Ariz\_eman: 91).

La realidad de las cooperativas parece indicar que resulta exagerado asignar tales capacidades a la propiedad.

Sea como fuere, las limitaciones que podrían presentar las cooperativas industriales de producción –por su dimensión, o por la asunción de modelos de organización del trabajo sustentados en la división especializada del trabajo y la cadena de montaje– para desarrollar una política más ambiciosa en el reto de humanizar el trabajo, no anula el potencial diferencial que muestra el cooperativismo de trabajo asociado en relación al cooperativismo de consumo. La participación en la propiedad y en la gestión –mediante las opciones de acceso a los órganos democráticos de decisión– que garantizan las cooperativas de trabajo asociado favorecen a priori unas mejores condiciones para el sentimiento de apropiación de las

---

Cooperativas sino en las empresas capitalistas japonesas” (Larrañaga, 1998: 303). Asume, no obstante, que su desarrollo se ve condicionado en gran medida por la cultura del trabajo y la falta de interés que impera entre los colectivos de las comunidades de trabajo (Larrañaga, 1981: 187).

<sup>172</sup> Como deja también claro el Boletín Cooperación de abril de 1961: “Los que hemos ido a constituir cooperativas de producción, no vamos a nuestros centros de trabajo a dar satisfacción a todas nuestras aspiraciones humanas durante la misma jornada laboral, sino a lograr mediante la misma los recursos con los que cada día con más tiempo disponible o más oportunidades al margen de la misma satisfacemos los afanes espirituales, sociales o culturales” (Coop\_8).

personas socias del proyecto de empresa y facilitan mayores posibilidades para el desarrollo integral de las personas trabajadoras.

#### **4.2.5. Conclusiones del capítulo**

El capítulo ha tenido como objetivo abordar el cuestionamiento que los partidarios de la hegemonía del consumidor realizan respecto al limitado alcance transformador del cooperativismo de trabajo asociado. El análisis de los textos no deja dudas sobre la vocación transformadora que orienta la acción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. No resulta exagerado afirmar que la transformación de la sociedad es el principal factor que explica la génesis y el desarrollo del movimiento cooperativo de trabajo asociado de Mondragón en sus primeras fases. Podría decirse incluso que el principio de transformación social es el principal rasgo diferenciador que certifica, en la concepción de los fundadores de Mondragón, la autenticidad cooperativa. Las dudas que reflejan sobre la democracia resultan profundamente significativas al respecto: una dinámica democrática pulcra no es garantía suficiente por sí misma para evitar que la cooperativa se convierta en un reducto para la satisfacción de los intereses exclusivos de los asociados mostrándose insensible a las necesidades de la comunidad.

En la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, por tanto, la transformación social es el elemento significativo que justifica la razón de ser de la experiencia cooperativa. El principio de transformación social conecta con dos objetivos fundamentales de los fundadores. Por un lado, lo hace conectando con el embrión comunitario de la experiencia cooperativa. Como ha quedado acreditado, la opción cooperativa es producto del proceso de maduración del proceso de promoción social y comunitaria que inician Arizmendiarrreta y sus colaboradores para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones sociales de los sectores trabajadores y populares de Mondragón. Las cooperativas de trabajo asociado no pierden esta conexión comunitaria y se conciben como instrumentos o plataformas de ese mismo proceso de promoción social y comunitaria. Las cooperativas de producción destinan una parte de sus beneficios a la potenciación de patrimonios colectivos que son la base para la constitución de instituciones que garantizan una cobertura comunitaria en ámbitos como el trabajo, la educación, la cultura, la asistencia social, la vivienda o el ocio.

Por otro lado, desde el prisma de su concepción cristiana, conectan con la aspiración de emancipación de la clase trabajadora y el ideal de construir un nuevo orden social. La construcción de ese nuevo orden comienza por la promoción de empresas más humanas y solidarias. La cooperativa industrial de trabajo asociado, con su organización democrática, la supeditación del capital, la participación plena y responsable del trabajador en la gestión y la propiedad, la retribución equitativa mediante el establecimiento de un intervalo estrecho y en consonancia con el nivel retributivo de la zona se convierte en la punta de la lanza del proceso de transformación. Pero el proceso impulsado por los fundadores lejos de conformarse con el emprendimiento de un modelo diferente de empresa, trasciende la realidad de la propia empresa: El proyecto transformador, por la vía del cooperativismo industrial, asume la responsabilidad de extender las bases materiales y económicas del proceso de promoción social mediante la expansión cooperativa y multiplicar así las opciones de sustituir el trabajo

asalariado por el trabajo emancipado. Continúa con la construcción de una organización social más justa y equitativa que elimine los privilegios de clase y haga realidad la igualdad de oportunidades de modo que todo miembro de la comunidad tenga opciones de sostener su proyecto de vida en base al desarrollo de sus propias capacidades. Y como horizonte ideal, el objetivo transformador, apunta hacia una organización social cooperativa, con un nuevo modelo de relación y convivencia sociales, que supere las lógicas del capitalismo sin tener que recurrir a las alternativas colectivistas y despersonalizadas del marxismo.

Lo significativo es que, sin perder la conexión comunitaria, con la promoción de las primeras cooperativas de trabajo asociado, la vía cooperativa deviene en el eje central del proyecto de transformación y con ello el proceso de promoción comunitaria se vincula de forma más nítida en los textos de los fundadores con conceptos provenientes del imaginario cooperativo. Dos ejemplos resultan ilustrativos de esta tendencia. Por un lado, el proceso de emancipación y de promoción comunitaria se identifica de manera estrecha con la extensión espacial y multidimensional del modelo cooperativo: además de la industria, el proceso avanza mediante la expansión cooperativa en ámbitos como el crédito, la asistencia social, la educación, la agricultura, la pesca, el consumo o la vivienda. La ambición pragmática parece apuntar hacia la constitución de un movimiento cooperativo amplio y fuerte con la capacidad de trasladar parte de sus valores al resto de modelos empresariales con los que se conformaría una economía plural.

Por otro lado, la centralidad del eje cooperativo es observable también en la definición de las principales palancas que impulsan el proceso de transformación. Las palancas originales de la promoción comunitaria, el trabajo y la educación, adquieren una nueva significación, y a éstas se suman otras provenientes del imaginario cooperativo como la asociación, la democracia o el ahorro. La movilización del ahorro resulta determinante para la inversión en equipamientos que doten de capacidad técnica al trabajo; la educación, además de ser un recurso imprescindible para democratizar el poder, incrementa las capacidades técnicas de los trabajadores; la asociación en respuesta a las limitaciones de las cooperativas individuales, multiplica las capacidades de actuación de las mismas; la democracia, a su vez, es el fermento que permite compaginar los intereses y la iniciativa individual con el interés colectivo sin menoscabo de la libertad personal; todas en su conjunto son las que posibilitan la organización eficiente y la maximización del rendimiento del trabajo que redundan en el bien común. El trabajo, el ahorro, la educación, la democracia y la asociación son, pues, las armas de los desposeídos para avanzar en su emancipación.

Desde esta perspectiva, no dejan de resultar extrañas las acusaciones de los partidarios de la hegemonía del consumidor. Y más extraño resulta aún si se pone la atención sobre los valores básicos que sustentan la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Según esta concepción la autenticidad cooperativa no puede garantizarse sin asumir la autoridad moral de unos valores estrechamente vinculados al espíritu de transformación social. En la concepción de los fundadores no es posible crear cooperativas sin cooperativistas, y no se es cooperativista sin una conducta moral solidaria, sin ser responsables del propio destino y, por lo tanto, sin asumir plena y conscientemente los riesgos que implica la participación en la empresa, sin una actitud protagonista y responsable respecto a la exigencias de la eficacia empresarial y sin la determinación de una ética comunitaria que empuje a corresponsabilizarse con el desarrollo de la comunidad y a acompañar las aspiraciones del propio desarrollo individual con la promoción del interés común. La eficacia, la solidaridad, la participación, la autorresponsabilidad y el compromiso

social constituyen el marco moral que da forma al espíritu cooperativo, y es este espíritu el que debe orientar, según la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, la práctica de la cooperativa de trabajo asociado.

Por supuesto que la mera apelación a la vocación solidaria y transformadora no es suficiente para que las cooperativas de trabajo se mantengan fieles al espíritu cooperativista. Los fundadores dan muestras de ser conscientes del riesgo de que las cooperativas de trabajo asociado degeneren languideciendo su espíritu solidario y adoptando una vía exclusivista y corporativista. Las reiteradas apelaciones a que las cooperativas no se conviertan en “reductos burgueses” para beneficio exclusivo de las personas asociadas, o las críticas a las posiciones “egoístas” o individualistas que perciben en sectores del colectivo de socios son el reflejo más claro de todo ello. Pensamos que más que en las apelaciones discursivas, la vocación transformadora del cooperativismo de Mondragón se plasma, ante todo, en las disposiciones normativas establecidas en los Estatutos de las cooperativas. Estas disposiciones son, a su vez, la principal base para replicar al cuestionamiento que sobre el limitado alcance transformador de las cooperativas de trabajo asociado realizan los partidarios de la hegemonía del consumidor. Frente a las críticas al exclusivismo, la experiencia de Mondragón muestra la vocación abierta y extensiva del cooperativismo de trabajo asociado que mediante medidas orientadas a incrementar los fondos financieros de las cooperativas como la solidaridad en el consumo, el intervalo estrecho de retribución, la exigente cuota de asociación o el porcentaje de los excedentes destinados a los Fondos Sociales y de Reserva, practica una política activa de promoción de nuevas cooperativas con el fin de facilitar la incorporación constante de nuevas personas al entramado cooperativo. Frente a la insinuación del ánimo de lucro, las cooperativas de trabajo asociado de Mondragón replican señalando que el beneficio de las cooperativas es moralmente legítimo en la medida en que es el principal recurso para la extensión del modelo cooperativo y la creación de instituciones comunitarias que garantizan la igualdad de oportunidades en la educación, el trabajo, la salud o el ocio. Frente a la acusación de extender el espíritu capitalista entre los trabajadores, las cooperativas de trabajo asociado de Mondragón responden subrayando el derecho a la participación de la comunidad social en los beneficios de la empresa y, además de la vocación solidaria manifestada en las disposiciones estatutarias ya mencionadas, manifiestan su compromiso con la supresión de la sociedad de clases mediante la decisión de asociar a toda nueva persona trabajadora que haya culminado satisfactoriamente el periodo establecido de prueba. Frente a la acusación de generar desigualdades entre los trabajadores, por último, los fundadores de Mondragón oponen la asociación intercooperativa que articulan mecanismos de ayuda mutua y reciprocidad como la ayuda al desempleo, la transferencia de personas y recursos, o la reconversión de resultados entre cooperativas orientadas a homogeneizar y nivelar las desigualdades retributivas que se pueden generar por las diferentes situaciones de las cooperativas concretas.

En síntesis, pensamos que la experiencia cooperativa iniciada en Mondragón no sólo muestra el diferencial de las cooperativas de trabajo respecto al cooperativismo de consumo en cuanto a la humanización del trabajo y la eliminación de la instrumentalización de la persona que implica el trabajo asociado. Esta experiencia pone en valor, asimismo, el potencial transformador que en pos de una sociedad más justa y solidaria guarda el cooperativismo de trabajo asociado. Esta es sin duda una de las grandes contribuciones que realizan los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo.

### **4.3. Los factores de viabilidad de las cooperativas de trabajo asociado**

Una vez abordado las críticas de los partidarios de la hegemonía del consumidor en relación al limitado alcance transformador que, en su opinión, manifiestan las cooperativas de trabajo asociado, nos toca resolver las respuestas que por parte de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se articulan respecto al segundo gran bloque argumentado para cuestionar al cooperativismo de trabajo asociado. Éste cuestionamiento, recordemos, hacía referencia a los problemas que por sus características innatas muestran las cooperativas de producción o de trabajo asociado para dotar de viabilidad a su proyecto empresarial. Los déficits de cualificación que requiere la empresa moderna, los problemas de comercialización y de encontrar clientela para sus productos, la ineficacia que en la práctica implica la democracia y la autogestión, las limitaciones que presentan para la captación de capital, y el déficit tecnológico de las cooperativas de producción eran los principales motivos en los que se sostenía la crítica de los partidarios de la hegemonía del consumidor.

Los textos analizados reflejan que la eficacia de la empresa cooperativa era una preocupación de primer orden para los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Es más, los razonamientos esgrimidos por los fundadores en los textos dan lugar a argumentar que muchos de los principios y valores cooperativos tales como la democracia, la primacía del trabajo sobre el capital, la educación, la asociación, o la solidaridad son concebidos, además de su carácter emancipador, como resortes de la eficacia de la empresa cooperativa.

En el presente capítulo vamos a analizar y desarrollar tales argumentaciones. Son cuatro los apartados seleccionados para completar el capítulo. En un primer apartado que nos sirve como introducción a la materia, ubicamos la importancia que la exigencia de la eficiencia económica alcanza en el discurso de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Posteriormente, y en su correspondiente apartado, analizamos la relación que los fundadores establecen entre la democracia y la eficacia económica, el rol otorgado al capital y los mecanismos concebidos para su viabilidad en el proyecto cooperativo y, por último, la centralidad que la capacitación y la cualificación de gestores y trabajadores tiene en la concepción de la cooperativa y en la eficacia empresarial. Pensamos que estos tres campos, la democracia, el capital, la cualificación son los principales ejes sobre los cuales los fundadores del cooperativismo de Mondragón conciben dar viabilidad a la empresa cooperativa.

#### **4.3.1. La exigencia de la eficiencia económica**

Un aspecto reseñable en la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón es la intrínseca relación que establecen entre la eficacia empresarial y los objetivos

transformadores del proyecto cooperativo. “No podemos olvidar –se decía en la memoria correspondiente al ejercicio de 1960– que, para nosotros, la empresa debe ser, sustancialmente, lograr una eficacia adecuada en el trabajo para que los postulados sociales no queden en utopías” (Mem\_1960). Los objetivos de la cooperativa, tal y como lo expone Gorroñoigoitia, reclaman “un doble compromiso que se complementan indisolublemente en inestable armonía: objetivos económicos y objetivos sociales”. A lo cual añade la siguiente idea:

“Nuestra organización debe propiciar la eficacia económica sin renunciar a la justicia social y a la dignidad de la persona. No es posible, por tanto, eludir ni las responsabilidades técnicas y económicas ni apelar a lo económico como única medida de éxito, desvinculándose de las personas y de la sociedad” (Gorroñoigoitia, 1994: 7).

Desde esta perspectiva, no se puede sostener ningún proyecto de transformación social que pretenda dar satisfacción a las aspiraciones sociales de los sectores populares y trabajadores sin asumir las lógicas de las leyes económicas que rigen en la sociedad. Debemos entender, explicitaba Arizmendiarrreta en la presentación de la memoria de la Caja Laboral Popular de 1961, “que, al igual que no es posible desarrollar una actividad mecánica desafiando de cara las leyes físicas, tampoco será viable la satisfacción de las aspiraciones sociales a contrapelo de las leyes económicas (Larrañaga, 1981: 151). De esta manera factores tales como la disponibilidad de capital, de técnica o de la agilidad organizativa pasan a ser considerados como premisas fundamentales para la satisfacción de dichas aspiraciones sociales. La insistencia para que los cooperativistas no minusvaloren la entidad de lo económico de manera que en el desarrollo del proyecto cooperativo la dimensión social o humana y la dimensión económica avancen conjuntamente es persistente:

“Es incuestionable en principio la servidumbre de lo económico a lo humano, pero con ello no debemos dejar de reconocer la entidad y hasta la dignidad de lo económico, una vez aceptado el principio de su servidumbre y de la primacía del factor hombre como tal en el orden social (...) La estructura cooperativa, hemos salvado la subordinación de lo económico a lo humano; pero se trata de una entidad, la cooperativa, que no subsiste mientras lo primero y lo segundo no vayan perfectamente conjuntados como el cuerpo y el alma” (Ariz\_eman: 74).

Tal constatación asume aún mayor relevancia cuando se evidencia que las cooperativas, en cuanto empresas que son, están obligadas a concurrir en el régimen que impone el sistema de competencia de la economía capitalista y, como tal, aparecen sujetas “a las leyes de supervivencia” (Larrañaga, 1981: 160):

“Estamos dentro de los cánones de la economía de competencia, la de la eliminación de los débiles por los fuertes, y las cooperativas, subsumidas en el sistema, están en medio de sus coordenadas” (Larrañaga, 1981: 198).

En esta carrera “por sobrevivir” (Larrañaga, 1981: 183), en relación a la técnica y la organización, se precisa que la cooperativa no se encuentre en inferioridad de condiciones respecto a las empresas del capital, sino que, al contrario, mantenga la ambición por alcanzar los mismos niveles de productividad y de eficiencia:

“Necesitamos que nuestras cooperativas sean auténticas empresas, en línea de competencia en el logro de los coeficientes de productividad o de eficiencia con otras

entidades de distinta estructura (...) sí tenemos que recalcar que, como nuestras cooperativas descuiden estos presupuestos que afianzan a la empresa moderna, nuestros éxitos y futuro serán bastante problemáticos” (Ariz\_eman: 130).

De esta manera, no debería extrañarnos que, tal y como se apreciaba en el apartado 4.2.2.2., la eficacia y la eficiencia empresarial adquieran la cualidad de valor en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón:

“Nuestro mundo no solamente requiere la presencia de valores humanos, sino que entre estos valores y recursos humanos, sometidos a prueba en cada momento, no puede descuidar la eficiencia” (Ariz\_eman: 129).

Esta preocupación por dotar de viabilidad a las cooperativas industriales de trabajo asociado quedó plasmada en la elaboración de los primeros estatutos de la embrionaria Ulgor. Apreciábamos en el apartado 4.1.1.31. cómo en los Estatutos de Ulgor S.A. se recogían una serie de disposiciones que reflejaban la preocupación de los fundadores por constituir empresas, que aún bajo la primacía de la persona sobre el capital, resultasen eficientes y dinámicas en la lógica competitiva del mercado. Esta misma preocupación es la que en un primer momento llevaba a los fundadores a recelar del modelo cooperativo al considerar que las limitaciones que imponía la legislación cooperativa vigente obstruían el desenvolvimiento competitivo de la empresa personalista que pretendían fundar. No es extraño, por tanto, que estas mismas reflexiones afloraran en la elaboración de los Estatutos de Ulgor S.C.I. La empresa cooperativa en ese momento era objeto de estudio a efectos de:

“1. Integración y participación humana, canalizadora del trabajo, medio de realización y perfeccionamiento del hombre.

2. Organización idónea para actuar de hecho en el seno de una economía de mercado haciendo viable una actuación a costos decrecientes y resultados progresivos en aras del progreso y de la armonización del interés privado con el público” (Ariz\_Empresa: 72).

O como lo explicita de una manera más concreta Larrañaga el “cómo compaginar el carácter social de la empresa en propiedad de sus trabajadores, con las exigencias de eficiencia económica” es el tema sustantivo a resolver en la elaboración de éstos Estatutos, ya que se consideraría “ilógico que las estructuras jurídicas imposibilitaran el juego natural y lógico de la organización económica, sujeta a las leyes de supervivencia”. Y añade:

“No hay realidad social estable mientras no se es útil y trascendente en lo económico y, en siendo así, restan pocas dudas acerca de la necesidad de configurar los documentos jurídicos con la estructura que haga viable la empresa.

Subyace sobre la mesa de las discusiones el peligro de alumbrar construcciones sin futuro reproductivo en escala, en procrear células sociales desvitalizadas en savia competitiva” (Larrañaga, 1981: 138).

Como tendremos oportunidad de comprobar, la perseverancia de los fundadores en cuanto a la exigencia de las condiciones de eficiencia de las cooperativas de producción aflorará las contradicciones de sus postulados en temas tan relevantes como el voto cualificado o el tratamiento del capital no sólo con la legislación vigente sino que también con la interpretación

ortodoxa de la doctrina y los principios cooperativos<sup>173</sup>. Si bien los fundadores en los textos analizados no parecen hacerse eco de las críticas que desde los partidarios de la hegemonía del consumidor se realizaban respecto a las cooperativas de producción, pensamos que esta realidad constata la preocupación y la atención que el principio de la eficacia empresarial asume en la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón.

Pero en relación a la exigencia de la eficiencia empresarial, los fundadores del cooperativismo de Mondragón no sólo actuaron de forma previsora mediante la articulación estatutaria<sup>174</sup>. Entendían que la responsabilidad y el compromiso de la comunidad trabajadora, factores que a priori intensifica el modelo cooperativo por la implicación social y económica que comparten en la suerte de la empresa (Larrañaga, 1981: 139) –y materializada en la aportación al capital de las personas asociadas (Ariz\_Empresa: 74)–, facilitaban la asunción compartida de las exigencias provenientes del principio de eficiencia:

“No obstante el mayor o menor grado de sensibilidad depende no poco del grado de responsabilidad y compromiso de los hombres implicados en la empresa y creemos sinceramente que en las empresas cooperativistas no es más difícil que en otras reaccionar frente a este fenómeno” (Ariz\_Empresa: 99).

A su vez, existe en su percepción una confianza en que el progreso económico y tecnológico, por las inherentes características que lo acompañan, pongan en valor los diferenciales de la cooperación. El progreso científico y el desarrollo tecnológico hacen inviables el modelo del empresariado individual. Como apuntan las notas de las conversaciones de Larrañaga con Arizmendiarieta, son tiempos para la cooperación y el trabajo en equipo, no la de los héroes solitarios:

“No valen fórmulas de antaño para los problemas complejos de hogaño (...) ‘no es posible en la nueva coyuntura más que acciones de conjunto, ya que la pura individualidad no sirve. Hay que movilizar a los nuevos sujetos de forma que la acción de los equipos se complemente (...) Antes, el empresario podía ser sólo uno el que tocaba el chiflo, pero hoy es imposible. La acción competitiva no se puede contrarrestar, dados los valores de tecnificación” (Larrañaga, 1998: 42).

No parece existir duda, pues, de la importancia que la exigencia de la eficacia y la eficiencia empresarial adquiere en la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. La propia viabilidad de las aspiraciones sociales a las que trata de responder el cooperativismo con sus empresas de trabajo asociado depende de ello. De hecho, y como analizamos en los siguientes apartados, el principio de eficacia permeabiliza pilares nucleares

---

<sup>173</sup> A tal efecto resulta ilustrativa la opinión del investigador Fernando Elena Diaz (1966: 39): “Todavía, para muchos (tuvimos ocasión de comprobarlo en la Asamblea Nacional de Cooperativas celebrada en noviembre del 61), el grupo cooperativo de Mondragón constituye una auténtica desviación del movimiento cooperativo ortodoxo. La verdad es que sus fórmulas son tan audaces y su respeto por la letra de los principios cooperativos tan poco, que yo mismo, antes de haber visto lo que han hecho y antes de haber charlado con ellos, participaba una tanto de esa impresión”. No obstante, la primera impresión, de su estudio concluirá que “es cooperativismo, sin duda. Pero cooperativismo de la segunda mitad del siglo XX y, sobre todo, cooperativismo de productores”. De la misma opinión participa Rianza (1968: 248) para quien no sólo el carácter de auténtico cooperativismo queda comprobado, sino que la experiencia que parte de Ulgor es “una de las realizaciones en el campo del cooperativismo de producción industrial más interesante, no ya sólo en España (...) sino aun en el mundo” (Ibidem, 254).

<sup>174</sup> Valga de muestra la afirmación recogida en la Memoria de 1959 presentada por el Consejo Rector a la Asamblea: “Nuestros esfuerzos se han encauzado incansablemente a conseguir la aplicación de todo el contenido de los Estatutos y Reglamento de Régimen Interior, en nuestra vida social. Ya en la Memoria del pasado año decíamos, refiriéndonos a este mismo punto: ‘no está todo hecho; al contrario, todavía falta lo más difícil. Trasladar a la realidad plenamente el espíritu que ha hecho posible Talleres ULGOR y la letra de estos Estatutos y Reglamento de Régimen Interior” (Mem\_1959).

de la concepción cooperativa como lo son la democracia, el tratamiento del capital, la educación o la solidaridad.

### **4.3.2. Democracia y eficacia económica**

Un aspecto interesante en la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es la convicción que muestran en el hecho de que la eficiencia empresarial de la cooperativa de producción se base en el desenvolvimiento decidido de los principios y valores cooperativos. Lo que Azkarraga (2007) llegó a denominar como “la eficacia de los sentidos”. Así, el despliegue de dichos principios y valores no responde sólo al hecho de institucionalizar las aspiraciones transformadoras y emancipadoras de la empresa cooperativa, sino que son, a su vez, garantía de viabilidad y eficacia empresarial de la cooperativa de trabajo asociado. Es lo que se comprueba cuando analizamos su concepción de la democracia. La democracia, como se observaba en el apartado 4.2.2., no es solo el elemento específico y esencial del modelo cooperativo que garantiza la igualdad, la primacía de la persona, la libertad y la voluntad autónoma de la persona en el desarrollo de los proyectos colectivos y, como tal, una de las palancas fundamentales del proyecto transformador cooperativo que impulsan los fundadores de Mondragón. La democracia cooperativa, correctamente instituida, es también uno de los principales resortes sobre los cuales se apoya la eficacia de la empresa cooperativa.

En el presente apartado procedemos a analizar la relación entre democracia y eficacia empresarial que establecen los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Para ello, en primer lugar, identificaremos los argumentos esgrimidos por los fundadores en sus textos que expresen su visión sobre el modo en que facilita la democracia la eficacia de la empresa; a continuación, procederemos al análisis de los factores o las condiciones en que, según la opinión de los fundadores, se debe instituir la democracia en la cooperativa para que resulte funcional con el principio de eficacia empresarial y, por último, analizamos la cuestión del voto cualificado, a priori disposición contradictoria con el principio democrático cooperativo de una persona un voto, como mecanismo introducido en los Estatutos Ulgor S. Coop, en el contexto de la preocupación de la eficacia de la empresa cooperativa.

#### **4.3.1.1. La democracia cooperativa facilitadora de la eficacia empresarial**

Atendiendo a la complejidad que implica la gestión de una empresa en una economía moderna, si nos atenemos a la opinión de Arizmendiarreta, se asume que el principio de control democrático que plantea la fórmula cooperativa puede generar serias reservas:

“Es innegable la complejidad de las tareas de dirección de cualquier actividad humana organizada en empresa y es en este punto donde pudieran tenerse mayores reservas frente a la fórmula cooperativa al ser consustancial con ésta el control democrático de la gestión” (Ariz\_Empresa: 58).

Pero ello no es óbice para que se expongan las virtudes de la democracia en relación a la eficacia empresarial. Las exigencias de una gestión democrática fomentan actitudes e impulsan dinámicas, como el trabajo en equipo, la multiplicación de focos de iniciativa, la promoción abierta, muy beneficiosas desde el punto de vista de la eficiencia de la empresa:

“Imperativos democráticos de la gestión, que llevan consigo el relevo y la tendencia a actuar en equipo, unas veces humanizando la responsabilidad y otras multiplicando las iniciativas o los propios centros de animación: el relevo, la promoción de los más idóneos, los hombres que mueven a la comunidad o comunidad que apoya a los hombres son expedientes ordinarios y coherentes” (Ariz\_Empresa: 74).

Entre las actitudes y dinámicas que fomenta la democracia, al contrario de las empresas del capital de corte tradicional donde las responsabilidades de gestión se transmiten por herencia o son cooptados en círculos endogámicos, es la opción que ofrece de elegir a los más idóneos para los cargos la ventaja más destacada de la democracia en la empresa. El Boletín Cooperación de Julio de 1963 expone esta visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. En la misma se aprecia el lugar relevante que la dimensión de la gestión ocupa entre las atenciones de los fundadores. Se es consciente que su desatención ha sido uno de los errores más graves cometidos por experiencias cooperativas anteriores:

“Para que exista y sobreviva una cooperativa hay que contar con esta capacidad de gestión, que puede quedar relegada a segundo término en algunos cálculos, siendo éste uno de los defectos o errores de origen más funestos que pudieran padecer este tipo de entidades” (Coop\_35).

Del mismo modo se alerta de una concepción de la democracia que cegado por un excesivo espíritu de igualación no reconozca la función determinante de los ejecutivos en la viabilidad de las cooperativas:

“No se nos oculta la prevención que en algunos puede provocar el ejercicio de la democracia cooperativa: pueden considerarla como factor de estabilidad o de equilibrio humano en una posición media, cuando el dinamismo o la acción de los hombres superiores parecen ser la exigencia y el signo presente de la empresa.

¿No será que la pericia y la habilidad de los ejecutivos tiene más importancia para la marcha de la empresa, que el mantenimiento del ejercicio de unos derechos sociales, que, si bien responden a profundas aspiraciones humanas, restan movilidad a la misma cuando este es también un factor de primer orden para la supervivencia en un mundo de feroz competencia?” (Coop\_24).

Las connotaciones de las lecciones extraídas por Arizmendiarieta del modelo de empresa de la *Sociedad Total* (ver apartado 4.1.1.3.1.) son claras. En la concepción cooperativa de trabajo asociado se subraya la especial relevancia que adquiere la gestión, que asume una entidad propia junto al trabajo y el capital como factor de producción de la empresa:

“La empresa no existe por la simple combinación de capital y trabajo, que podremos considerarlos como el eje y las ruedas indispensables para toda entidad de esta naturaleza y, por consiguiente, de toda cooperativa. La gestión constituye el tercer factor fundamental y es propiamente el motor que ha de impulsar toda actividad económica. La gestión es un trabajo de tales características que difícilmente puede

encajarse en el molde corriente de trabajo y por eso consideramos como un factor distinto. Toda gestión para ser eficaz y, por tanto, se merezca tal calificación implica variadas dosis de previsión o intuición, de audacia y de responsabilidad, de tacto y prudencia, etc., no fáciles de disponer por cualquiera” (Coop\_35).

La conclusión es nítida. La virtualidad de la democracia en la empresa cooperativa reside en que es un procedimiento para escoger a los mejores entre aquellos que presenten mejores aptitudes para la responsabilidad de la gestión<sup>175</sup>:

“La democracia ha de ser un método y procedimiento para escoger mejor a quienes pudieran tener aptitudes de gestión. Puede llegarse a ello por designación directa, o a través de quienes reciban facultades para ello” (Coop\_35).

Y, como lo concreta Gorroñoigoitia, mediante el proceso de elección del Consejo Rector por parte de la Asamblea General:

“La Asamblea General obligado por imperativo de eficacia funcional confía a las personas que considera las mejor dotadas y más dignas de entre sus miembros las tareas de gobierno de la entidad. Es el llamado Consejo Rector” (Gorroñoigoitia, 1994: 8).

Esta concepción de la democracia cooperativa quedará explícitamente recogida en el artículo 8º de los Estatutos de Ulgor de 1966 donde, además, se recoge la idea de que la fórmula democrática favorece un mejor clima para el ejercicio de la autoridad, punto que desarrollamos en un punto posterior de este apartado:

“La democracia cooperativa es un recurso de selección de los mejores para el gobierno y un imperativo del acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando, quienes deberán ofrecer una gestión eficaz, en un proceso dinámico de adaptación a las circunstancias y de superación de dificultades en provecho común” (Estatutos\_1966).

Pero las virtualidades de la democracia como facilitadora de la eficiencia en la empresa no se agotan en la selección de las personas con responsabilidades en la gestión. La democracia permite una mejor adaptación de la empresa cooperativa a las condiciones que se perciben con el desarrollo de una sociedad moderna y compleja:

“El Cooperativismo para ser auténtico necesita ser democrático. La democracia se identifica con la libertad del individuo, dócil a la ley de la mayoría. Su verdadero principio está en otra parte. Se apoya en el cálculo de probabilidades. No creyendo que un grupo de hombres homogéneos esté en posición de encontrar él solo el mejor camino, recurre a la multiplicidad, a la diversidad de opiniones” (Ariz\_eman: 58).

Esta misma línea de argumentación es desarrollada en el Boletín Cooperación de diciembre de 1966. La apertura a la diversidad de perspectivas que puedan aportar los diferentes implicados en la elaboración de las decisiones mediante sus opiniones es el mecanismo más eficaz con el que cuentan las comunidades para responder a los problemas sociales y políticos que “son siempre problemas muy complejos” (TU\_76). La funcionalidad de la gestión

---

<sup>175</sup> A la vez que, de paso, es un recurso de la organización cooperativa frente a las consecuencias derivadas de la fatiga de los directores: “Muchas instituciones envejecen prematuramente; puede atribuirse ello a la fatiga o cansancio de sus gestores (...) La democracia cooperativa debe prevenir este peligro mediante las renovaciones o los relevos que sean necesarios” (Coop\_24).

democrática, al permitir la apertura de perspectivas y el contraste de enfoques, se sostiene en la oportunidad de dar con la vía de actuación más óptima:

“Normalmente, ninguna persona suele poseer el don de no equivocarse, el privilegio de encontrar siempre la solución mejor a cada problema. Por esa razón práctica, además de otras fundamentales, se hace necesario un intercambio de ideas, de sentimientos entre todos los miembros de la comunidad. Todos y cada uno tienen en su interior algo que aportar. La verdad, la solución absoluta, no suele ser alcanzable desde una sola perspectiva, ya que es compleja, varia, y requiere una visión amplia, de conjunto, es decir, desde todos los puntos de vista” (Ariz\_eman: 173).

La democracia, por lo tanto, es un recurso de la empresa cooperativa para dar cauce a la participación, que más que un derecho de las personas asociadas, se convierte en una obligación moral de los cooperativistas para la comunidad ante la que cada cual, según su posición y responsabilidad, nadie puede quedar exento de prestar su colaboración, en cuanto que de ello depende el buen gobierno de la comunidad de trabajo:

“El intercambio de ideas, el diálogo, es el método que conduce al buen gobierno de una comunidad, al encuentro de las mejores soluciones para sus problemas. Así, solamente así, debe actuar una comunidad madura. En ella, todos los miembros están interesados y obligados moralmente a dar su opinión, a aportar su grano de arena” (Ariz\_eman: 173).

De todo ello se derivan claras implicaciones organizativas para la cooperativa. Si la libre confrontación de ideas, perspectivas y sugerencias es la vía eficaz para dar con la solución óptima en escenarios complejos, es preciso que la dinámica organizativa de la cooperativa se articule sobre una cultura del diálogo que parta del reconocimiento teórico y práctico de diversidad de posturas en los distintos miembros de la comunidad:

“Para precisamente por eso, porque va destinada a ayudar en la búsqueda de la mejor solución, no puede nadie pretender imponer su criterio, bajo ningún pretexto. Esto es el diálogo: intercambio de opiniones para que florezca una conclusión en beneficio de la comunidad” (Ariz\_eman: 174).

Arizmendiarieta, irá un paso más allá y expondrá los principios básicos para el desenvolvimiento de “un diálogo eficaz” entre las cuales destacan la asunción de actitudes personales como que: “1) que la opinión del otro puede ser tan aceptable como la propia; 2) que el interlocutor posee la misma buena fe que uno mismo; 3) estar dispuesto a reconocer el error, si es que queda demostrado, y a aceptar la tesis contraria; 4) estar dispuesto a escuchar al otro” (Ariz\_eman: 174). La cultura del diálogo presupone, por lo tanto, un alto grado de madurez personal<sup>176</sup> y un grado desarrollado de convivencia humana:

“El diálogo implica apertura y libertad (...) Presupone o lleva consigo un proceso de madurez en la convivencia humana. Realmente la convivencia humana se da en la

---

<sup>176</sup> Larrañaga (1998: 140-141) recoge del cuaderno de notas de Arizmendiarieta otra serie de actitudes personales necesarias para la extensión de un clima de confianza y diálogo: 1) “No hay diálogo si no hay humildad. Encuentro de los hombres para la tarea común. Repudiar la arrogancia y la dominación. 2) “Debo reconocer en el otro yo, -y no meros objetos- ni si me siento selecto y virtuoso o me encierro a la contribución con los otros. ¿Cómo puedo dialogar si temo la superación?”. 3) “Para que el diálogo sea viable hay que partir de que no hay ignorante absoluto, ni sabio absoluto, ni virtuoso pleno”.

medida que los hombres saben aceptarse unos a otros tal como son, con las singularidades e índole de cada uno” (TU\_76).

Esta cultura del diálogo deberá tener su traslación a la dinámica que se establece en y entre los órganos ejecutivos y sociales de la cooperativa, más si cabe si se conciben éstos como el espacio donde se elaboran y adoptan las decisiones de la cooperativa:

“Ya que los problemas que se plantean al órgano que debe tomar decisiones, ya sea Gerencia o Junta Rectora, son de tal naturaleza que muchas veces precisan el estudio conjunto de más de una persona” (Ariz\_eman: 181).

El funcionamiento eficiente de la empresa cooperativa dependerá mucho de la dinámica de diálogo y colaboración que se establezca entre los órganos, dado que así se podrá dar paso al despliegue de la complementariedad funcional entre los mismos:

“Estos órganos, liberados de la carga que supone el tomar decisiones, pueden estudiar con mayor calma los distintos aspectos del problema y emitir así un juicio más certero” (Ariz\_eman: 182).

Pero una realidad que merece ser destacada es el hecho de que los fundadores del cooperativismo de Mondragón llevan esta concepción de la democracia como mecanismo de diálogo de diferentes perspectivas hasta el punto de reconocer y autorizar la constitución de grupos organizados de opinión en el interior de la cooperativa:

“Si bien el derecho a la participación en la Cooperativa radica en el socio como persona, su ejercicio puede ser perfeccionado canalizándolo a través de los grupos de opinión organizados. Consecuentemente, la Cooperativa otorga carta de naturaleza a los citados grupos, para su participación en asuntos relacionados con el objeto social de la misma, con la función básica de concurrir a la configuración de la opinión colectiva, particularmente en los procesos legislativos y electorales, ajustándose al principio de respeto a la soberanía y constitución cooperativas” (Larrañaga, 1981: 185).

El Reglamento del Régimen Interior reconoce a los grupos organizados de opinión el derecho de expresión en aquellos órganos sociales de los que forme parte y, en el caso de no tener afiliados que formen parte del Consejo Social, se les permite la asistencia al mismo “con voz, pero sin voto, cuando se trate de temas ante los cuales haya solicitado su intervención en el Pleno”. Asimismo:

“Los grupos de opinión organizados nombrarán un portavoz oficial, que responderá de las afirmaciones realizadas en nombre de su organización, pudiendo denunciar ante el colectivo, y órganos que en su caso correspondan, desviaciones en la información pública que se les adjudique” (Larrañaga, 1981: 186).

Por lo tanto, según la concepción que trasladan los fundadores del cooperativismo de Mondragón la democracia, en las cooperativas de trabajo asociado, es un mecanismo que facilita la eficacia de la empresa en cuanto fomenta actitudes positivas, posibilita la promoción de los más idóneos a las responsabilidades de gestión, ubica a la empresa cooperativa en una mejor posición para responder a las condiciones complejas que acompañan a la economía moderna y favorece la extensión de un clima de confianza y diálogo en la cooperativa. Pero lo hará siempre y cuando la democracia en la cooperativa se institucionalice

sobre la base de una serie de condiciones que garanticen la complementariedad con el principio de eficacia. Lo analizamos a continuación.

#### **4.3.2.2. Factores y condiciones que garantizan la complementariedad entre la democracia cooperativa y la eficacia empresarial**

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón dan muestras de ser conscientes de que la sola titularidad jurídica de la cooperativa no garantiza la relación complementaria entre la democracia cooperativa y el principio de eficacia empresarial. El análisis de sus textos refleja una honda preocupación por implementar los procesos y mecanismos que establezcan esta relación. En el presente apartado pasamos a analizar estos procesos y mecanismos. La asunción sin complejos del criterio de la autoridad y la disciplina como principios reguladores de la organización cooperativa, la estructuración organizativa en su vertiente técnica y social, la creación de condiciones para el desarrollo de una cultura de la corresponsabilidad y la figura del líder social son los principales mecanismos identificados en nuestro análisis.

##### **4.3.2.2.1. La autoridad y la disciplina como principios reguladores de la organización cooperativa**

Destacaba Fernando Elena (1966: 40) en su referencial estudio de los Estatutos de la cooperativa de trabajo asociado Ulgor a la luz de los principios cooperativos, el hecho de que las primeras normas que hacen alusión al gobierno democrático de la cooperativa comenzasen hablando de autoridad y sólo después aludiesen a la designación democrática de los que la ejercen<sup>177</sup>. Y no le faltaba razón. Si nos fijamos en el artículo 6º de los primeros Estatutos de Talleres Ulgor S. C. I.<sup>178</sup> se dice que:

“El trabajo, como actividad racional, debe ser disciplinado y el orden implica una autoridad, que los socios de esta Cooperativa reconocerán en los que hayan sido designados para ejercerla, acatándola siempre rigurosamente” (Estatutos\_1959).

Tras la modificación de los Estatutos que se realizó en el año 1965, si bien cambió la agrupación y la redacción del articulado anterior, se observa que se sigue insistiendo en los aspectos relativos a la autoridad y la disciplina:

“El trabajo es la providencia para la satisfacción progresiva de las aspiraciones humanas y el testimonio de colaboración con los demás miembros de la comunidad

---

<sup>177</sup> Resulta curioso que el capítulo I de los Estatutos de 1959 (y de 1961), que contempla las “Normas Generales” y que sirve para plasmar los principios generales de la concepción cooperativa de los fundadores prácticamente no habla más que de la dignidad que le corresponde al Trabajo y de los principios de autoridad, jerarquía y disciplina que deben guiar la organización cooperativa. Contrasta con la versión de los Estatutos de 1966, donde si bien los elementos mencionados aparecen, el capítulo abarca nuevas nociones como la solidaridad en el consumo, el carácter y el tratamiento del capital, el perfeccionamiento y constante cultivo personal de los miembros de la cooperativa y se introduce como novedad la noción que alude a la asociación entre cooperativas. Pensamos que es reflejo de la prioridad que otorgaban los fundadores a la necesidad de conjugar los principios de la democracia y la eficacia.

<sup>178</sup> Y como recuerda acertadamente Elena (1966:40), en muy parecidos términos está redactado el artículo 3º del Reglamento de Régimen Interior. En el mismo se dice: “El trabajo humano debe ser disciplinado y su ejercicio en equipo requiere un orden y, por tanto, implica una autoridad. Los socios de esta Cooperativa, una vez hayan elegido a los más aptos para gobierno propio, deben distinguirse por un acatamiento espontáneo y riguroso a las órdenes de los hombres de mando de su régimen interno”.

para la promoción del bien común. Para que su prestación sea espontánea, fecunda y viable en colaboración con todos, los socios adoptarán la disciplina, la jerarquía y las compensaciones derivadas de su propia clasificación profesional, que será consignada en coeficientes unitarios según valoración de los respectivos puestos de trabajo, en escala de índices extremos de uno y tres. Estos índices serán los módulos para el ejercicio de los derechos sociales y económicos, respectivamente” (Estatutos\_1966).

Razona este autor que la referencia a la autoridad y su justificación es importante para la eficacia del trabajo, dado que uno de los problemas tradicionales para el desarrollo de las cooperativas obreras de producción en su aspecto empresarial ha sido el referido al de las bases de la autoridad:

“Los socios carentes de formación no llegan a distinguir correctamente su doble cualidad de propietarios y trabajadores, y abusando de su primera condición incumplen con la segunda. En este caso, la tarea de las personas a quienes se ha encomendado el mando de la empresa, y sobre todo los llamados mandos intermedios, es prácticamente ineficaz. Si castigan a los culpables, éstos, en las Juntas Generales e incluso a través de sus representantes en la Junta Rectora, intentarán su destitución o la condonación del castigo. Si no los castigan, serán acusados de parcialidad, y en todo caso el trabajo no se desarrollará en las debidas condiciones” (Elena, 1966: 40).

Parece claro que los fundadores del cooperativismo de Mondragón se proponen abordar esta realidad de las cooperativas de trabajo asociado. Una vez más es Arizmendiarieta quien desentraña la raíz filosófica que sustenta la concepción de los fundadores. Lo hace reflexionando sobre las implicaciones que tiene para la libertad de los sujetos su vinculación a proyectos colectivos o comunitarios. Así, el modelo cooperativo conjuga la libertad de los individuos con los principios cooperativos, dando lugar a una “libertad institucionalizada” en lugar de una “libertad libertaria”:

“El régimen cooperativo es un régimen comunitario, es por ello, *‘régimen de libertad’* por encima de todo, pero libertad no de sujetos solitarios, sino solidarios, es decir de *‘libertad institucionalizada’*. La libertad constituye un *‘valor básico’*, pero también es incuestionablemente valor básico *‘la comunidad’*, la convivencia, la cooperación precisa e indispensable para corregir las carencias individuales, para promover reciprocidades ineludibles y, por ello, tal que se perfeccione con la aportación individual y que a su vez potencie a cada uno de cuantos integren o se vinculen. Todo esto comporta la promoción y la adopción libremente concertada y colectivamente aceptada de unas normas, de unos objetivos o plan de acción” (Ariz\_eman: 226).

El proyecto comunitario, que permite trascender las limitaciones individuales y que dota de bases reales y materiales a la libertad de los sujetos implicados, precisa articular las aportaciones individuales que dispersadas carecen de potencial transformador. Su eficacia solo será posible por la libre asunción de normas y directrices que potencien la acción común:

“Es ineludible el Compromiso, y el tal compromiso entraña unas normas de relación y de acción. Lleva consigo, como es obvio, unas limitaciones en escala individual, si bien perfectamente compensadas en escala comunitaria” (Ariz\_eman: 228).

En esta línea, al caracterizar la democracia cooperativa, Arizmendiarieta, si bien deja claro que la “Cooperación es incompatible con cualquier grado de servidumbre humana” y las

personas “no pueden estar expuestos a supeditaciones que comprometan sus valores humanos”, recuerda que la democracia en la cooperativa no se desvincula de su desarrollo en el ámbito de la empresa y la organización del trabajo y que, en consecuencia, su despliegue se ve condicionado por las condiciones intrínsecas que implica la organización del mismo:

“Al declararnos contra las servidumbres, no tenemos que desconocer que existen limitaciones o condiciones en la vida humana que es preciso aceptar (...) El trabajo es, asimismo, otra servidumbre sui géneris, necesaria para el bien de la comunidad.

La convivencia humana, no menos que la inteligencia humana, puede verse constreñida a aceptar algunas servidumbres que en realidad no serían otra cosa que la aceptación de condiciones de relación más o menos espontánea, que también tienen sus leyes” (Ariz-eman: 233).

Es por ello que la democracia cooperativa no puede ser interpretada sin tomar en cuenta los condicionamientos que exige una eficaz organización del trabajo, imprescindible para avanzar hacia el bien común de la comunidad. La cooperativa precisa conjugar la democracia con la jerarquía y la disciplina que impone la organización eficaz del trabajo. Pero es una disciplina consciente y libremente asumida en aras del bien común que persigue la cooperativa; nada que ver con la subordinación jurídica que emana del trabajo asalariado:

“La estructura jerárquica de una cooperativa exige la creación de órganos de mando indispensables a la organización del trabajador y mejor cumplimiento de los fines. El socio obedece porque se obligó a ello al ingresar, pero no trae esa obligación su causa del cambio entre trabajo y remuneración como ocurre en el pacto laboral. Se trata de disciplina y no de subordinación jurídica” (Ariz\_eman: 164).

Al respecto, la visión de Larrañaga (1981: 133) resulta aún más explícita: “El poder paritario no existe”, afirma, y cualquier intento por sustentar la empresa en un “organigrama de iguales” es irreal y fuente de fracaso seguro. La concepción participativa de la cooperativa de trabajo asociado, añade, no pasa por la democracia directa y asamblearia<sup>179</sup>:

“El nivel de participación efectiva en la vida de la empresa es tema puesto a debate y en picota, por la indudable dificultad del problema. Ni cada acto puede ser votado, ni cada tema resuelto en Asamblea General. Si la participación a lograr es de esta índole, no hay organización económica capaz de sobrevivir, y la cooperativa no es una excepción. Es perder tiempo si tal concepción de lo participativo es lo que se quiere ensayar” (Larrañaga, 1981: 187).

De este modo, la cooperativa se configura bajo la aparente paradoja de tener que conjugar su doctrina igualitaria y la jerarquía implícita<sup>180</sup> que acompaña a toda construcción organizativa:

---

<sup>179</sup> Del mismo modo señala que la autogestión no implica que la persona asociada tenga que tener conocimiento de todo: “En estructuras autogestionarias, no es que todos deban saber de todo, sino que se tiene que conocer lo crítico para poder opinar en temas generales y mucho más de aquello que hacen en su puesto de trabajo” (Larrañaga, 1998: 139).

<sup>180</sup> “Todos mandando a todos es algo inconcebible como orden” se señala en el Boletín Cooperación de febrero de 1962 para indicar que en la práctica es una minoría la que en toda organización ejerce el poder o la autoridad real. Para evitar que una minoría se perpetúe en el poder “el cooperativismo como sistema económico-social requiere un contexto social y cultural. Un nivel elevado para que sea auténtico y viable. Por eso añadimos que se hace cooperativismo en cuanto se socializa y generaliza la cultura y se consigue una estructura o composición de la sociedad en que los hombres son ‘intercambiables’ en orden a las diversas funciones que se les pudieran asignar. Una intercambiabilidad absoluta es utópica en una sociedad en la que la especialización tiende a ser cada vez mayor, pero sí una relativa, sobre todo en el plano de la gestión” (Coop\_18).

“En la vida interna de la empresa cooperativa emerge la aparente contradicción entre una doctrina de iguales y la jerarquía implícita a toda organización que opera por objetivos a alcanzar, en estrecho marcaje del mercado que no distingue de coloridos sociales” (Larrañaga, 1998: 223).

En la cooperativa “no hay amo, pero hay superior” (Larrañaga, 1998: 223) y esta característica dota de una cierta singularidad a la dinámica interna de la cooperativa que, en parte, no escapa de las tensiones que se genera en toda organización humana vinculada a la autoridad y la jerarquía:

“El conflicto de las partes es la nota general de todo proyecto de vida en común, de todo intento de vida sujeto a jerarquía y organización. Porque el hecho cierto es que las contradicciones están más allá de la organización que elimina la esquemática categorización de capitalistas y trabajadores. Es la obligatoriedad del trabajo, la distribución del poder, la indudable complejidad humana” (Larrañaga, 1981: 181).

Pero que, por otra parte, por su singular estructura, convierte en “más difuso el ejercicio de la autoridad” (Larrañaga, 1998: 223). Es preciso no perder la perspectiva de que en la cooperativa “el poder está expuesto a crisis” (Larrañaga, 1981: 190), en la medida de que toda autoridad depende en última instancia de la conformidad de la Asamblea General:

“La sociedad que se autoelige con criterios democráticos, tiene en sus manos la corrección o implantación de nuevos modelos de convivencia y, lo que es más definitivo, ejercita el derecho al derrocamiento de la fracción que comete irregularidades o insatisface a la mayoría de la comunidad, con tan sólo ganar la votación de censura en la Asamblea General, proclamar nueva Junta Rectora y nuevo programa (Larrañaga, 1981: 196).

Y si bien, la Asamblea no tiene capacidad de decisión sobre cada una de las decisiones a tomar en la cooperativa, su poder, encarnado en el hecho de los responsables de la gestión tengan que rendir cuentas y precisen de su aprobación para el desarrollo de los planes anuales de la cooperativa, implica la existencia de una presión informal que limita las desviaciones autoritarias y fomenta unos estilos de actuación abiertos entre los responsables de la gestión:

“La persona elegida para gobernar esa sociedad sabe que finalizado el periodo para el que ha sido nombrada, deberá dar cuenta de su gestión a la comunidad y que, en consecuencia, será juzgado. Por esta razón, cuando debe tomar una decisión, especialmente si es importante, procura conocer la opinión de personas representativas y así asegurarse de que su decisión es compartida. Difícilmente nadie se arriesga a tomar una decisión grave por propia iniciativa y sin consulta previa” (Ariz\_eman: 182).

Del mismo modo, la configuración democrática de la cooperativa con el poder y la propiedad igualitariamente repartido entre las personas trabajadoras asociadas orienta la gestión hacia “un modelo de alta transparencia informativa e intensa labor comunicacional” (Larrañaga, 1998: 224). El modelo cooperativo, pues, establece una serie de “correctivos reguladores” al ejercicio de la autoridad, entre los cuales destacan los mecanismos que, a modo de contrapesos, ejercen el control social sobre el ejercicio de los responsables de ejercer la autoridad en la cooperativa:

“Es un axioma avalado por la experiencia social que el poder tiende a corromper a quien lo ejerce si la presión de la soberbia o ambición humana innata carece de correctivos. Uno de los correctivos es la crítica. Su objeto no es paralizar el desarrollo de un régimen, sino impedir su degeneración mediante un control ejercido a través de la presión de la opinión pública. La crítica ha de contribuir a crear este estado de opinión pública o de conciencia colectiva, a cuyo amparo y bajo cuya cobertura se ejerza el poder más espontáneamente” (Coop\_35).

Así, una vez ejercido su derecho a la elección de los órganos de gobierno y órganos sociales, los trabajadores asociados deben actuar “por un lado ejecutando lo que se les ordena y por otro recurriendo a la crítica oportuna y constructiva” mediante los mecanismos de control de la gestión, canalizada a través de dichos órganos<sup>181</sup> (Ibidem).

A tal efecto, los Planes de Gestión, mecanismo innovador introducido y ensayado en Ulgor y trasplantada después al resto de las cooperativas<sup>182</sup>, son ideados no sólo como herramientas que permitan una gestión más eficaz de la empresa, sino, también, como mecanismos que facilitan la labor de control social de los órganos de la cooperativa sobre la gerencia:

“Para que este control fuese eficiente se creó (...) el llamado Plan de Gestión Anual. En él se fijan los objetivos de carácter social y económico que proyecta alcanzar cada año la cooperativa. La confrontación mensual de lo realmente acontecido en la cooperativa con los supuestos preconizados en el Plan de Gestión va dando sucesivamente cuál es el grado de eficacia de la gestión y, en su caso, cuáles son las medidas para restablecer el equilibrio si éste se hubiese perdido por haberse producido notables desviaciones. Es, además, el Plan de Gestión, el instrumento que conocen los socios en sus grandes líneas y la referencia que, en cada Asamblea General al cerrar las cuentas de cada ejercicio, sirve para evaluar la buena o defectuosa marcha de la cooperativa y, de hecho, para aprobar o desaprobar la gestión” (Ormaetxea, 2003: 60).

El Plan de Gestión será calificado por Arizmendiarieta como el “verdadero instrumento de la Autogestión” por la oportunidad que ofrecen para abrir reflexiones y contrastes útiles “para la implantación de medidas correctoras de las desviaciones registradas” y para mantener, paralelamente, “en cada responsable, la clara conciencia de los objetivos” (Ariz\_Empresa: 83). Actúan, por lo tanto, como mecanismos de regulación colectivos de la autoridad en la medida que facilitan el control social sobre la gestión<sup>183</sup> y actúan como mecanismos democratizadores de la gestión de la cooperativa:

“Son incluso los elementos de una auténtica democracia en el seno de la Empresa. En efecto, de este modo los hombres no obedecen pasivamente a determinados jefes,

---

<sup>181</sup> No está de más añadir que el control y la crítica bien orientados son factores facilitadores de la eficiencia empresarial: “Lo que es ineludible es una noble y previa aceptación de las leyes de juego, que tienen que regular las diferencias y que deben saber respetarlas todos. La crítica y la oposición sometidas a tal disciplina son posturas constructivas y positivas. Nuestras empresas deben admitirlas en su seno y los dirigentes de hecho encontrarán un auxiliar valioso para llevar a feliz término su gestión en la audiencia y en el diálogo convenidos con sus portavoces” (Ariz\_eman: 59).

<sup>182</sup> Larrañaga (1998:190) califica a Ormaetxea como el artífice de esta herramienta innovadora. Al respecto señala que: “Cabe catalogar de excepcional el diseño e implantación del Plan Financiero, que lo ensaya en Ulgor y que más tarde se denominará, más acorde con su contenido, Plan de Gestión. Variables de gestión que, vertebradas, conformaron el alfabeto en la gestión, innovación que aportó un estilo singular al quehacer de Ulgor y más tarde al de Caja Laboral Popular y las cooperativas”.

<sup>183</sup> La principal ventaja de este sistema, observaba Elena (1966: 44), “es que casi automatiza la labor de la Junta Rectora, que puede controlar perfectamente la actuación de la Gerencia”.

sino que se someten a principios y objetivos, que han elegido libremente y de los cuales perciben, en todo momento, su fundamento y coherencia” (Ariz\_Empresa: 85).

En suma, como venimos analizando en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón la democracia en el modelo cooperativo se instituye para dar satisfacción a las aspiraciones emancipadoras de las personas trabajadoras de la empresa. La democracia es también garantía de viabilidad y eficacia empresarial, siempre y cuando se establezcan una serie de factores y condiciones que garanticen esa relación fluida. Como acabamos de comprobar, la asunción sin complejos de los principios de autoridad y disciplina son uno de estos factores. La democracia confluye con estos principios sobre la base de que son garantía de la organización eficiente del trabajo y, por lo tanto, la vía realista de promocionar el bien común de la comunidad. Pero, a su vez, la configuración democrática de la empresa moldea con rasgos distintivos la implementación de estos principios en la cooperativa. El hecho de que en última instancia el poder y la propiedad resida en la Asamblea General y que, en consecuencia, los trabajadores asociados se encarguen de dar el visto bueno a los planes propuestos desde las responsabilidades de gestión; que estos mismos responsables tengan que rendir cuentas ante los ‘subordinados’ reunidos en Asamblea; o que la cooperativa instituya unos mecanismos de control social sobre la gestión, facilitan la configuración de una autoridad regulada y la libre asunción de las exigencias de disciplina por el colectivo de personas asociadas.

#### **4.3.2.2.2. El organigrama de la cooperativa de trabajo asociado**

La preocupación por conjugar la democracia con la autoridad, la jerarquía y la disciplina que requiere la organización eficiente del trabajo, se traslada al esquema organizativo que conciben los fundadores del cooperativismo de Mondragón para las cooperativas de trabajo asociado. El punto de partida es claro: se requiere una organización apropiada para responder a las diferentes vertientes directivas, técnicas y sociales que integra el modelo cooperativo:

“Cabe distinguir funciones y atribuciones directivas, técnicas, sociales y en consonancia con las mismas la empresa debe tener órganos apropiados de aplicación con la autonomía que requiere la naturaleza de las cuestiones” (Ariz\_Empresa: 24).

Lo singular de la empresa cooperativa es que el cooperativista participa en la misma desde diferentes vertientes que incluyen entre otras su rol de operario o trabajador, contribuyente de capital y por lo tanto propietario, o gestor de la cooperativa:

“El cooperativista en la empresa cooperativa tiene una presencia polivalente en calidad de directivo, de trabajador, de contribuyente de recursos económicos, de sujeto de asistencia social y vamos a ver cómo se regulan estas facetas de su participación” (Ariz\_Empresa: 86).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón son conscientes de la necesidad de regular todas estas facetas para que la dinámica de la cooperativa no se resienta desde el punto de vista de la eficacia de la empresa. El reto pasa por conjugar la representatividad de la lógica democrática con las exigencias de eficiencia de la lógica empresarial. O dicho de otro modo, que los derechos y las atribuciones que corresponden al trabajador como propietario de la empresa no interfieran en la jerarquía de mando que requiere la organización eficiente de la

empresa; y, a su vez, que las exigencias de la eficacia empresarial no se impongan con menoscabo de la dignidad de la persona:

“Nuestra organización debe propiciar la eficacia económica sin renunciar a la justicia social y a la dignidad de la persona. No es posible, por tanto, eludir ni las responsabilidades técnicas y económicas ni apelar a lo económico como única medida de éxito, desvinculándose de las personas y de la sociedad. Todas estas premisas obligan a una ordenación empresarial totalmente novedosa y, por tanto, necesitada más que ninguna otra ensayada con anterioridad de grandes dosis de creatividad y sentido común” (Gorroñoigoitia, 1994: 7).

La solución creativa la encuentran en la conceptualización de la empresa cooperativa en su vertiente social por un lado y su vertiente ejecutiva o técnica por otro lado:

“La clara conciencia participativa de los promotores de esta empresa cooperativa ha previsto la necesidad de asegurar una representatividad fluida sin detrimento de la continuidad y satisfacción óptima de otros requisitos de eficiencia en la empresa. A este objeto se ha deslindado funcionalmente la estructura social y técnica o, si se quiere, el aspecto normativo y ejecutivo: el control social y el impulso ejecutivo” (Ariz\_Empresa: 82).

La vertiente social de la estructura es la que implica a las personas como socias y propietarias de la empresa cooperativa y se configura mediante la elección democrática de los órganos de gobierno. La vertiente técnica es la que contempla la organización como unidad productiva y económica (Ariz\_Empresa: 65) y se corresponde con la dimensión ejecutiva y el desarrollo de los programas y los planes de gestión aprobados por la cooperativa que se despliega bajo la primacía de los criterios técnicos y su configuración jerárquica:

“A la hora de establecer el régimen de gestión será interesante distinguir la vertiente social de la estructura de la empresa, que ha de servir para poder integrar a los colaboradores en la misma. Bajo esta vertiente social, la empresa se instituye mediante el establecimiento de sus altos órganos directivos. Al contemplar lo otra vertiente ejecutiva, la que mira por la aplicación de las normas y desarrollo del programa, es preciso reconocer que en su configuración debe prevalecer el aspecto técnico y su línea fundamental de estructura puede ser la vertical que, después de haber aplicado en la social una proyección democrática, cabe que sea más exigente y rígida” (Ariz\_Empresa: 24).

De lo analizado hasta el momento podemos interpretar que en la organización que conciben los fundadores del cooperativismo de Mondragón existen dos dimensiones que, aunque entrelazadas, responden a lógicas distintas. Por un lado, se encuentran los espacios y momentos propios de la democracia. Son los espacios de la Asamblea General y los órganos sociales y de gobierno con los que se dota la cooperativa; en los mismos se abren los momentos de decisión democrática como cuando en Asamblea las personas asociadas eligen en votación a los representantes del Consejo Rector, el Consejo de Vigilancia y el Consejo Social, se aprueba el Plan de Gestión propuesto, o se decide sobre el reparto de los excedentes, o como cuando el Consejo Rector elige a la Gerencia y ejerce su labor de control social sobre su labor. Y, por otro lado, se encuentra el momento y el espacio de la ejecución técnica de la planificación productiva, donde se impone la organización más eficiente posible del trabajo bajo la autoridad de la gerencia y la jerarquía de la cadena de mando ejecutiva. Da

la impresión que tras esta dual estructuración organizativa existe la intención por parte de los fundadores del cooperativismo de Mondragón de trasladar un nítido mensaje al conjunto de las personas asociadas de la cooperativa: una vez ejercidos los derechos democráticos que corresponden como personas asociadas, lo que toca es trabajar para sacar adelante con la mayor eficiencia los planes de producción, y toca hacerlo bien, de manera eficiente, coordinada y disciplinada, acatando las directrices que emanan de la cadena de mando y sin interferir en ellas aludiendo a la cualidad de socio-propietario de la empresa.

Por supuesto que las dos vertientes no son espacios o momentos rígidos y compartimentados. Existen flujos de intersección que conectan las dos vertientes en la dinámica ordinaria de la cooperativa. A tales nos referimos, por ejemplo, cuando la gerencia participa de las sesiones del Consejo Rector y éste ejerce su labor de control social, o cuando en las sesiones del Consejo Social los socios son informados de la marcha de la cooperativa o los vocales tienen opción de proponer mejoras en los ámbitos competenciales que le corresponden al órgano y que a continuación detallaremos.

Pero lo importante de esta cuestión es que sobre estas premisas los fundadores del cooperativismo de Mondragón delimitan las facultades y las funciones que corresponde a cada uno de los órganos de la cooperativa. En la vertiente social:

“Los socios designan en Junta General sus órganos de gobierno que son la Junta Rectora y el Consejo de Vigilancia, siendo la Junta General de socios el órgano de expresión de la voluntad de los socios y la Junta Rectora el órgano administrativo de alta dirección. El Consejo de Vigilancia responde a la fiscalización e inspección en orden a la información demandada por la Junta General y por los organismos competentes” (Ariz\_Empresa: 65).

En este ámbito de la vertiente social o la socioestructura son tres, por lo tanto, los órganos que se destacan:

**La Junta o la Asamblea General.** Es “el órgano de expresión de la voluntad de los socios” (Estatutos\_1959, 1966, 1969). Se define como “el órgano supremo de la Cooperativa, expresión de la voluntad social compuesta por todos los socios” y, por lo tanto, “es el órgano en el que reside la soberanía total o máxima capacidad de poder de la Cooperativa” y en la que sus decisiones, adoptadas por mayoría, “obligan a todos”. Entre sus funciones destacan la aprobación de las políticas generales y los planes de gestión, adoptar acuerdos en materias relacionadas con su ordenamiento jurídico interno y nombrar revocar al Consejo Rector (Gorroñoigoitia, 1994: 10).

**El Consejo Rector.** Se concibe como “el órgano directivo de la entidad” (Estatutos\_1959). Es “el órgano de representación, gobierno y gestión de la Cooperativa que surge de la Asamblea General mediante la elección de entre los candidatos previamente designados”. Aparece formado por un número máximo de doce miembros, cuyo cargo “carece de remuneración específica, siendo compensado el tiempo dedicado a las actividades del Consejo Rector de acuerdo al índice profesional de sus componentes” (Gorroñoigoitia, 1994: 17).

**El Consejo de Vigilancia.** También elegido por la Asamblea, este órgano formado por tres socios tiene por función “dictaminar el cumplimiento de los requisitos exigidos en aspectos contables y en aquellos aspectos de la actividad cooperativa que deben ser sometidos a su consideración” (Gorroñoigoitia, 1994: 15).

En lo que respecta a la vertiente ejecutiva o tecnoestructura destaca la figura de la Gerencia:

“La otra vertiente que hemos denominado técnica contemplada la organización de la entidad como unidad productiva y económica aplicando la colaboración de cada uno de sus componentes a la realización de los fines propuestos. Esta se encomienda a la Dirección o Gerencia que puede ser unipersonal o colegiada, de ordinario colegiada. Es prácticamente el órgano ejecutivo de la cooperativa y su nombramiento lo realiza la Junta Rectora, a cuyas reuniones podrán asistir los mismos con voz y sin voto” (Ariz\_Empresa: 65).

**La Gerencia**, como ha quedado acreditado, “es el órgano nombrado por el Consejo Rector, con carácter unipersonal o colegiado, para que, mediante la otorgación de facultades y poderes, pongan en práctica la dirección ejecutiva de la Cooperativa”. Entre sus facultades destaca “la de proponer y presidir el Consejo de Dirección, y el de gestionar la Cooperativa de acuerdo con las directrices del Consejo Rector” (Gorroñoigoitia, 1994: 30).

Los órganos se completan con el **Consejo de Dirección**, que es un órgano de coordinación de las funciones del equipo directivo y de asesoramiento del Consejo Rector (Ariz\_Empresa: 65 y 183). Entre sus funciones destacan la de asesorar a la Gerencia “en materias de promoción y desarrollo empresarial, formulando las previsiones y la planificación y proponiendo las acciones de ejecución de la actividad empresarial” (Gorroñoigoitia, 1994: 28).

Y, por último, **el Consejo Social**. Este órgano surgido, como reconoce Gorroñoigoitia, “como una gran intuición de Arizmendiarrreta” (Larrañaga, 1998: 225), responde a la preocupación por aumentar la base de la representatividad de la cooperativa (Elena, 1966: 45) y permitir una vivencia más cercana de la persona socia de la dinámica de la cooperativa:

“Desde el punto de vista del socio, todos estamos representados en la Junta Rectora, pero si sólo existiera esto, nuestra participación en la empresa sería pequeña, al menos en cuanto a las cosas ordinarias. Para evitar esa sensación y para facilitar una vivencia de muchos problemas, existe en la estructura cooperativista lo que llamamos Consejo Social” (Ariz\_eman: 184).

El Consejo Social se consolida como “el órgano de participación permanente de la comunidad de trabajo en la administración de la cooperativa” (Gorroñoigoitia, 1994: 23) y se constituye como órgano asesor y consultivo del Consejo Rector y la Gerencia “con intervención específica en lo relativo a accidentes, seguridad e higiene, previsión social, sistema de remuneración, administración del fondo de obras sociales y atenciones sociales (Ariz\_Empresa: 65; Estatutos\_1966)<sup>184</sup>:

“En estas cuestiones su informe es preceptivo; esto quiere decir que antes de tomar una decisión sobre estos aspectos la Junta Rectora o Gerencia deben oír al Consejo Social. Sin embargo, su informe y opinión no obliga a aquellos órganos y pueden decidir actuar de forma diferente a la indicada” (Ariz\_eman: 184).

---

<sup>184</sup> La formulación no cambia respecto a los Estatutos de 1959 y 1961. En la nueva revisión se elimina la mención a la capacidad de intervenir en el ámbito del “trabajo con incentivo” que sí recogían las versiones originales.

El Consejo Social permite, además de actuar como mecanismo de enlace entre los órganos y las personas asociadas, como señala Gorroñoigoitia, actuar como regulador correctivo de la autoridad de la gerencia:

“Es enlace y plataforma de comunicación, en una sociedad compleja donde no hay jefe, gerente o propietario líder que pueda hacer lo que le dé la gana a espaldas de una caja de resonancia, o un mecanismo intermediario que propicie su voluntad y lo plantee. Hay demasiada distancia entre la cúpula y el pueblo llano” (Larrañaga, 1998: 225).

Al respecto, Gorroñoigoitia destaca el nivel de información al que tiene acceso el Consejo Social, y a través de él el conjunto de la cooperativa<sup>185</sup>:

“Pues bien, en el orden del día de la sesión del Consejo Social hay un punto que dice ‘informe de la marcha de la Cooperativa’. Y en él se informa de todo. Hasta tal punto que, prácticamente, consiste en la transcripción detallada del acta o actas de la última reunión de la Rectora, que también celebra sus reuniones una vez, normalmente, al mes. Yo, que tengo la experiencia personal del hecho, le puedo decir que la información es tan total que, prácticamente, la J.R. no sabe más cosas que el pleno del Consejo y, a su través, la totalidad de la Cooperativa” (Elena, 1966: 79).

En este sentido, y como añade Ormaetxea, el Consejo Social:

“Representa un contrapeso eminente que se ocupa de ‘lo social’, que está encargado de equilibrar las tendencias que pudieran resultar excesivamente economicistas si la gerencia, gestor de la empresa, orientase sus decisiones al único objeto de obtener beneficios desvinculándose de otros preceptos que habría que hacerlos progresivamente más humanos y más justos” (Ormaetxea, 2003: 60).

Pero no podemos perder de vista que, en relación a conjugar la democracia con la eficacia empresarial, esta concepción organizativa que impulsan los fundadores del cooperativismo se idea con el fin de dotar de estabilidad a la acción de la Gerencia en la dirección de la empresa cooperativa. Elena (1966: 43) llama la atención sobre la intención que se percibe en el articulado de los Estatutos de Ulgor por “robustecer los poderes de la Gerencia y en general de los órganos típicamente empresariales”, dando respuesta a una de las debilidades manifiestas de las cooperativas de trabajo asociado. Se fija en concreto en el artículo 10 del Reglamento de Régimen de Interior que dice:

---

<sup>185</sup> Dado que existen los “consejillos”. Seguimos con las explicaciones de Gorroñoigoitia: “El Consejo Social se reúne una vez al mes, bajo la Presidencia del Presidente de la J.R. Los días siguientes se celebran lo que llamamos ‘consejillos’, en que se reúne cada vocal con los 17 socios a los que representa, es decir, con su ‘equipo’, y:

- a) Por un lado, informa del desarrollo de la última sesión del Consejo Social.
- b) Recoge las aspiraciones de su grupo.
- c) Se dedica una segunda parte a temas formativos: espíritu cooperativo, de los Estatutos, del R.R.I...” (Elena, 1966: 78).

A raíz de este último punto es destacable la función educativa con la que se dota a la dinámica del Consejo Social. A tal punto indica Gorroñoigoitia que: “Los cargos duran dos años y no pueden ser reelegidos..., todo esto con el ánimo de que puedan pasar por esta ‘aula viva’ la mayoría de los socios” (Ibidem).

“La ejecución de los planes y, por tanto, las decisiones sobre su aplicación corresponden a la Gerencia, que responderá ante la Junta Rectora de la realización de los mismos<sup>186</sup>.”

La Gerencia será nombrada por la Junta Rectora a su discreción, al igual que los directores y jefes de talleres, técnicos y de oficina.

Los contra maestros, encargados y similares, elementos fundamentales como mandos intermedios para la ejecución de los planes de fabricación, serán nombrados por la Gerencia, a propuesta de los respectivos directores de división.

Esta línea de dirección se constituirá y actuará con máxima autonomía, con los asesoramientos previstos en los Estatutos, sin que en el campo de la ejecución haya otras interferencias.

Los socios podrán presentar sus reclamaciones –preferentemente por escrito si revisten cierta gravedad– al presidente de la Junta Rectora, pero no están por ello excusados nunca de ejecutar las órdenes de sus superiores” (Elena, 1966: 44).

Del articulado destacan dos ideas en relación al tema que nos ocupa. La primera de ellas es la autonomía de acción con la que se pretende dotar al saber técnico o ejecutivo en la dirección de la empresa. Al respecto, resulta ilustrativa la reacción de Gorroño Goitia a la primera versión del artículo de Elena ante la más leve insinuación de que en la Gerencia colegiada de Ulgor la participación en la misma del presidente del Consejo Rector pudiera condicionar la autonomía de decisión de los directores de la cooperativa<sup>187</sup>:

“La presencia del Consejero Delegado (hoy el Presidente, pero que teóricamente puede ser cualquier miembro de la Rectora) pretende una doble función:

- Arbitrar en potenciales discrepancias sobre cuestiones concretas entre los gerentes; e
- Institucionalizar un nexo fluido en Gerencia y Junta Rectora. Pero, además, su vigencia sólo es razonable en caso de Gerencia colegiada.

Es posible que el error del señor Elena parta de que en una edición de Reglamento de Régimen Interior, por errata de imprenta, decía: ‘asistirá con voz y voto’, en lugar de indicar ‘con voz y sin voto’<sup>188</sup>. Hasta este punto concebimos nosotros la libertad de la Gerencia en el plano ejecutivo y el respeto a sus facultades y ‘consecuentes responsabilidades’ que, en su función, tienen que ser ‘personales e intransferibles” (Elena, 1966: 76).

La segunda idea hace mención a la estabilidad que se busca garantizar en la dinámica de la cooperativa y en la labor de la dirección. En la concepción de los fundadores “los hombres a

<sup>186</sup> La nueva redacción de 1966 “dulcifican en cierta manera los poderes omnímodos de la Gerencia” (Elena, 1966: 75). Dice la nueva redacción que: “El planteamiento y estudio de los problemas específicos de la promoción empresarial corresponde al Consejo de Dirección, siendo una de sus funciones características la redacción de los planes financieros anuales. Su Presidencia, con las facultades y atribuciones que determine, será nombrada por la Junta Rectora, al igual que el resto de los componentes del mismo”.

<sup>187</sup> Otro tanto ocurrirá respecto a la insinuación del carácter asesor de la Gerencia: “También en otra nota del señor Gorroño Goitia se critica mi afirmación de que la Gerencia pueda considerarse en algún aspecto como órgano asesor. Tienen toda la razón, pues como tal órgano es, como dicen los Estatutos (...) ‘el órgano ejecutivo de la Cooperativa como unidad productiva” (Elena, 1966: 76).

<sup>188</sup> La errata corresponde a la versión de los Estatutos de 1961 donde se lee que a las reuniones de la Gerencia colegiada “asistirá con voz y voto un representante de la Junta Rectora”. En la versión de 1959 se recoge su asistencia “con voz y sin voto”.

quienes se encomienda la gestión de una empresa deben gozar de una estabilidad por encima de contingencias a las que fácilmente puede ser sensible una democracia carente de horizonte” (Coop\_24)<sup>189</sup>. La facultad de nombrar y cesar la Gerencia queda reservada para el Consejo Rector. De esta manera la cooperativa mantiene cierta distancia de seguridad respecto a los movimientos desestabilizantes que se puedan operar en su interior. Cualquier movimiento que pretenda generar cambios en la cooperativa pasa por garantizar mayorías en la elección de representantes al Consejo Rector. El sistema cooperativo establece, en consecuencia, mecanismos para que las disputas puedan canalizarse sin afectar al dinamismo empresarial:

“La estructura cooperativa dispone de los órganos e instrumentos de participación suficientes, siempre que se quiera utilizarlos, para dilucidar las diferencias de criterios y para provocar, desde dentro, el cambio, siempre y cuando se tenga suficiente capacidad de liderazgo para arrastrar a una mayoría en pos de una idea” (Larrañaga, 1981: 193).

El espíritu que anima la normativa es convertir al Consejo Rector en garante de la estabilidad de la gerencia. Al respecto:

“Tiene que asegurarse una continuidad en el desempeño de su cometido para un plazo regularmente de cuatro años, sin que puedan cesar durante este período a no ser por causa grave; abuso de confianza, excederse en sus funciones, no seguir las normas acordadas por la Junta Rectora y originar perjuicios a los intereses de la cooperativa, debidamente probado todo ello en expediente tramitado por la Junta Rectora y aprobado en Junta General Extraordinaria” (Ariz\_Empresa: 65).

Asume el Consejo Rector, en este sentido, cierto rol de parapeto institucional que blinde a la dirección respecto a la obligación de estar dando respuesta continua a las quejas de las personas asociadas. Por ello, las reclamaciones son canalizadas hacia la presidencia del Consejo Rector, por vía directa o por mediación del Consejo Social que, como expresa Gorroñoigoitia tras su dilatada experiencia de presidencia, permite gestionar las tensiones sin tener que sobrecargar a la Gerencia con tales cuestiones:

“Los gerentes han disfrutado de un escenario sereno, porque las crispaciones sociales se procesaban y encauzaban en el Consejo Social. A mi juicio, y si la función se hace bien, el Consejo Social da buenos rendimientos” (Larrañaga, 1998: 225).

Por lo tanto, como ha quedado analizado, el organigrama es otro de los factores utilizados por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para convertir la democracia en factor de eficiencia de la empresa cooperativa. Mediante la concepción de la estructura de la cooperativa en su vertiente social y técnica, o la socioestructura y la tecnoestructura, se pretende regular las diferentes facetas que, como socia y trabajadora, la persona asume en el modelo cooperativo con el fin de que la cooperativa no se resienta desde el punto de vista empresarial. Del mismo modo, la misma concepción ayuda a los fundadores para delimitar de modo nítido las facultades y las funciones que corresponde a cada uno de los órganos de la cooperativa, garantizando igualmente la dignidad y la primacía de la persona y la organización eficiente del trabajo. Desde el punto de vista de la eficacia empresarial, esta estructuración

---

<sup>189</sup> Se alcanza “la madurez de la democracia cooperativa cuando la misma es capaz de velar por los intereses de la empresa con amplia previsión, que es lo mismo que decir concediendo a sus ejecutivos la suficiente estabilidad para actuar con programas concebidos con orden y previsión” (Coop\_24).

destaca por tratar de dotar de estabilidad a la Gerencia en la dirección de la cooperativa. Se busca garantizar la autonomía, esto es, dotar con las facultades ejecutivas precisas para que la dirección pueda desarrollar los planes aprobados en los órganos de la cooperativa, sin que la dinámica participativa de las personas asociadas genere un desgaste extra de la labor de la Gerencia.

#### **4.3.2.2.3. El rol de los líderes sociales**

El punto anterior conecta con otro de los factores que es posible extraer del análisis de los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón: el rol de los líderes sociales en el objetivo de canalizar la democracia cooperativa hacia la eficacia empresarial.

En líneas generales, se viene a señalar que la autoridad en un modelo de empresa singular como lo es de hecho la cooperativa, encuentra su legitimación sobre la base del perfil social del responsable más que en la autoridad que emana de la sola posición del cargo. De ahí la reflexión de Gorroñoitía cuando indica que el liderazgo de una empresa cooperativa es más social que de base tecno-económica:

“Tú date cuenta que el liderazgo en nuestro ámbito, no ha sido de carácter funcional, como sería el caso del profesional o manager, sino un tipo de liderazgo social y, al final te interrogas, ¿liderazgos sociales para manejar complejas instituciones básicamente técnico-económicas?” (Larrañaga, 1998: 233).

O como señala Larrañaga al hilo de la conversación:

“La cooperativa es una organización que, a falta de patrón o capitalista con poder absoluto, le suple el líder social, en términos generales” (Larrañaga, 1998: 232).

La singularidad de la organización cooperativa mencionada, que en última instancia queda reflejada en el hecho de que el poder de decisión se materializa en la Asamblea General, compuesta por el conjunto de personas trabajadoras asociadas, que tienen que dar su conformidad a los planes propuestos, en la mayoría de las ocasiones, sin tener una comprensión profunda de las variables de gestión implicadas, pone en valor la figura del líder social en la medida que es depositaria de la confianza del colectivo cooperativista. Así lo expone Gorroñoitía:

“Si contemplas la estructura institucional cooperativa todo esto tiene su valor, ya que te encuentras que todo el poder de decisión culmina en la Asamblea General, y tropiezas con la incoherencia de que tiene que pronunciarse sobre cuestiones que, inevitablemente, no las entiende o no asimila plenamente tratándose de las variables de la gestión empresarial. Sin embargo, tienes que conseguir que sea mínimamente asumido por un colectivo que no es profesional, de ahí el sentido del líder” (Larrañaga, 1998: 232).

Es desde esta perspectiva que el rol de la Presidencia del Consejo Rector adquiere una significación destacada<sup>190</sup>. Larrañaga, directivo de Ulgor, así reconoce la figura de Gorroñoigoitia, Presidente de la cooperativa:

“Gorroñoigoitia, que ha jugado desde la recámara presidencial el rol de líder social soportando la línea ejecutiva” (Larrañaga, 1998: 232).

A lo que éste responde asumiendo esta realidad y dejando de forma clara su visión sobre el rol del Presidente en relación a blindar la autonomía que precisa la Gerencia para el desarrollo eficiente de la función que le corresponde en el proyecto cooperativo:

“Yo siempre he concebido, explícitamente o difusamente, que los órganos políticos tienen la misión de crear escenarios que hagan, dentro de lo posible, el ejercicio de la gestión sin más desgaste que lo necesario” (Larrañaga, 1998: 232).

Su rol, por lo demás, quizá vinculado a su carismática personalidad, la figura destacada que representaba en la promoción de las cooperativas de Mondragón, y las circunstancias sociales en que le tocó desarrollar su labor, resulta importante, también, en la extensión del espíritu cooperativo:

“De hecho pienso que he sido emisor de docencia perpetua de algunos centenares de vocales del Consejo Social” (Larrañaga, 1998: 232).

Esta conciencia de la importancia que en las singulares características del modelo cooperativo asume el liderazgo social, lleva a plantear la cuestión sobre las características que definen al mismo y las cualidades que deben caracterizar a un dirigente de la cooperativa. De ello dependerá, en gran medida, el clima de la cooperativa y la capacidad de alinear al conjunto del colectivo de personas con los objetivos aprobados en la cooperativa. La calidad humana de los mismos no es cualidad baladí:

“Está fuera de toda duda que la calidad de los dirigentes influye en las reacciones y comportamiento de los subordinados, pero no es menos evidente que la capacidad de colaboración y relación de los segundos determina no pocas reacciones de los primeros. En disculpa de los subordinados, no estará de más añadir que a su vez los dirigentes, la calidad humana de los mismos, influye notablemente en la forma en que pudieran ser correspondidos por los subordinados” (Ariz\_eman: 152).

Es sobre esta base que los responsables de dirigir la empresa pueden sostener su ejercicio sobre la autoridad moral que adquiere la misma:

“Los que dirigen la empresa cooperativa necesitan saber que sin son acreedores a la confianza de los demás, será difícil que en otras estructuras pudiera ser más cómoda la tarea de dirigir, ni más vigorosa la autoridad. Han de poder disfrutar de autoridad moral: la que les merece su austeridad, su tacto, su solidaridad práctica con los demás colaboradores, su capacidad de someterse a tiempo a su crítica, su capacidad evolución o adaptación. Todo este complejo de virtudes hay que conjugarlos con las

---

<sup>190</sup> Sobre las cualidades del Presidente señala Ormaetxea (2003: 59) la siguiente idea: “La figura del Presidente se debía distinguir por su ascendiente personal basado en su propia fidelidad a los postulados cooperativos y, sobre todo, a los valores humanos que tal concepción de la empresa exigía. No se trataba tanto de seleccionar al gestor más capaz sino al hombre que inspirase más confianza en mantener vivos los preceptos idealmente concebidos y de ser un fiel distribuidor de las prerrogativas que competían a los socios en general y a los diferentes órganos que formarían parte activa para que la empresa funcionase”.

posturas firmes determinadas por ideas claras y posiciones siempre justificables” (TU\_73).

La identificación del rol del liderazgo social como uno de las claves que contribuyen a convertir la democracia cooperativa en factor de eficacia empresarial permite avanzar en otra reflexión. No son sólo los factores formales o tangibles, como lo son, por ejemplo, el articulado normativo o la estructuración organizativa aspectos fundamentales de la eficacia empresarial de la cooperativa; factores de carácter más informal o intangibles como lo constituye el rol y las cualidades del liderazgo social se demuestran igual de determinantes. Su figura como depositaria de la confianza del colectivo cooperativo resulta determinante para alinear al conjunto de las personas con los objetivos aprobados por la organización, garantizar la funcionalidad complementaria de los órganos y viabilizar las condiciones para el ejercicio de la gerencia. El análisis sobre la cultura de la corresponsabilidad que realizamos a continuación no hace más que ahondar en esta conclusión.

#### **4.3.2.2.4. La cultura de la corresponsabilidad**

No hay manera de conjugar la democracia cooperativa con el principio de eficacia de la empresa sin una actitud corresponsable del conjunto de personas que forman la organización cooperativa. Bien podría ser ésta una de las principales conclusiones que resumen la visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. La gestión de la cooperativa, expone Arizmendiarieta, “será tanto más eficaz cuanto menos necesite emplearse en promover y asegurar las condiciones de cooperación de cada uno de los factores de producción (Ariz\_eman: 122). El éxito de los objetivos de la cooperativa, vendrá a decir, depende más de la responsabilidad y la confianza recíproca que se establezca entre los agentes de la cooperativa que del acierto o desacierto de los dirigentes:

“Regularmente el bien común depende más del grado de disciplina y confianza recíproca de los componentes de la cooperativa que de los aciertos y desaciertos de los dirigentes, que a su tiempo pueden ser relevados: es más acertado tener cierta tolerancia con lo segundo que contemplar impasible lo primero” (Ariz\_eman: 302).

Así, seguirá incidiendo, la base de un cooperativismo sano depende de la existencia de un colectivo de personas que “tengan un profundo sentido de la responsabilidad, implicados personalmente en el proceso económico” (Ariz\_eman: 122), de manera que impulse a cada cual en su ámbito a actuar con la máxima eficiencia:

“Por lo que se refiere a las empresas cooperativas todos estamos implicados en las funciones empresariales en cuanto por tales entendemos la inversión, la organización y la previsión. Si queremos que nuestros dirigentes ejerzan estas funciones amplia y hondamente, procuremos cada uno en su ámbito actuar con la máxima eficiencia y en ese caso si nuestros dirigentes no están a la altura de las circunstancias, se verán desbordados y sin más van a admitir su relevo o sustitución” (Ariz\_eman: 189).

En principio, la configuración cooperativa fundamentada en el contrato de asociación, radicalmente diferente al contrato de trabajo de la lógica asalariada, promueve las condiciones para el despliegue de una cultura de la corresponsabilidad:

“Hay que entender en líneas generales por Contrato de Cooperación aquel por el cual una persona individual ingresa en una asociación obligándose a entregar cierto capital y a trabajar para la consecución del fin social, percibiendo una porción alícuota de los frutos que se obtengan en común, participación asimismo en otros beneficios sociales e interviniendo e influyendo directamente en la marcha de la sociedad cooperativa” (Ariz\_eman: 163).

Y, por lo tanto:

“El socio de trabajo es un socio más, como todos, con derecho a la cotitularidad y a la corresponsabilidad de la gestión, y a quien afecta no sólo la pérdida de ganancias sino también la pérdida o destrucción del capital social. La cooperativa no adquiere el fruto del trabajo de los socios a cambio de una retribución; por cuanto a través del pacto asociativo, el socio aporta dinero, crédito, trabajo, siendo desde el primer momento suyos, en la parte proporcional los frutos que se obtengan” (Ariz\_eman: 164).

La persona trabajadora asociada en la cooperativa pone en juego no sólo su trabajo sino el capital aportado a la empresa. Asume, como empresario, en primera persona los riesgos de la actividad económica que impide equiparlo con el trabajador por cuenta ajena (Ariz\_eman: 164). La exigente implicación y el riesgo expuesto y asumido en la promoción de la cooperativa favorecen este clima de responsabilidad recíproca respecto a la empresa:

“No se debe olvidar que todos los miembros de una empresa tienen en su seno mucho que ganar o perder y cabe confiar en que en la mayoría ha de poder prevalecer la sensatez y el buen juicio” (Ariz\_Empresa: 23).

Lo cual posibilita una mayor identificación con la empresa que repercute en un mejor clima social para el ejercicio de la autoridad y, por lo tanto, de la organización eficiente de la producción:

“En la medida que los propios cooperativistas se sienten identificados con la propia empresa y protagonistas de la misma, ciertas resistencias sociales clásicas del personal en otros centros de trabajo se truecan en favorable presión social de la línea de los intereses de mejora de organización y métodos conducentes a resultados generales más favorables. La empresa demuestra que en las empresas cooperativistas prácticamente no hay más dificultades para progresar en su organización laboral y técnica doméstica que las que pudiera representar la capacidad de su equipo directivo. Tal vez no sea posible que, a los mandos, cuando son competentes y saben actuar con la adecuada información, se les presente mejor clima de ejercicio de su autoridad como en estas empresas” (Ariz\_Empresa: 99).

Esta cultura de la responsabilidad se refuerza si recíprocamente se confirma con las expectativas puestas en los responsables y mandos de la cooperativa. La diligencia y la competencia de éstos, la cualidad humana, su vocación de servicio<sup>191</sup> y el compromiso cooperativo en la que la asunción del intervalo retributivo solidario (Ariz\_Empresa: 75) actúa como importante acicate favorecen la cohesión y la vivencia de un proyecto compartido y, en correspondencia, la cultura de la corresponsabilidad que permite conjugar la democracia o el

---

<sup>191</sup> Respecto a la vocación de servicio se afirma en el Boletín Cooperación de Julio de 1963: “Los designados para el mando pueden no aceptarlo, pero una vez comprometidos con el cargo deben saber que su ejercicio no es para utilidad y provecho propio, son servicio a la comunidad” (Coop\_35).

hecho de que el poder decisión recaiga en la Asamblea de trabajadores y el principio de eficacia empresarial. En este escenario:

“La disciplina es rigurosa y espontánea, la dirección no se gasta en corregir resistencias sistemáticas internas, los índices de productividad están en consonancia con la capacidad y esfuerzo de todos los colaboradores” (Ariz\_Empresa: 105).

La efectiva implicación social y económica de la persona trabajadora, en este clima de corresponsabilidad, fomentan además otro tipo de actitudes como el espíritu de superación (Ariz\_Empresa: 78) o las motivaciones para asumir mayores responsabilidades:

“Los promotores de esta Experiencia se complacen en hacer constar en virtud de su experiencia que los trabajadores están maduros o no cesan de madurarse en cuanto tengan oportunidades para tareas y compromisos de amplia proyección socio-económica” (Ariz\_Empresa: 78).

Toda esta realidad tiene su proyección en el ámbito de la administración de la cooperativa. Es evidente que la implicación y el riesgo asumido por la persona socia trabajadora repercute en un interés personal por la buena marcha de la cooperativa y, por lo tanto, en la óptima administración de la misma por parte de los órganos de gobierno y órganos sociales de la misma. Es desde esta percepción que se realizan afirmaciones como las que siguen:

“La democracia una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad; en definitiva, a un auténtico progreso social” (Ariz\_Empresa: 59).

A su vez, como añade Larrañaga, el riesgo asumido en el desarrollo de la cooperativa, junto con la conciencia de la fragilidad de la empresa en los siempre inciertos escenarios competitivos, suscita la actuación responsable de las personas trabajadoras asociadas en la elección de los responsables para dirigir la cooperativa:

“Y este matiz de que la empresa económica puede morir, es importante a la hora de elegir los candidatos. Los colectivos, a la hora del voto, repiensen con profundidad el destino del voto.

Sin lanzar las campanas al vuelo, los años de experiencia confirman que la elección directa de los hombres de gobierno por la base, es válida, al menos en la dimensión de la experiencia que relatamos” (Larrañaga, 1981: 183).

Pero el mantenimiento de una adecuada cultura de la corresponsabilidad no es una tarea fácil. Las apelaciones constantes que encontramos en los textos de los fundadores son una clara muestra de esta realidad<sup>192</sup>. En relación a la democracia cooperativa se explicitan los derechos y deberes que corresponden a las personas socias:

---

<sup>192</sup> Sirve de ejemplo el discurso de Gorroñoigoitia que en calidad de Presidente de Ulgor dirige a la Asamblea señalando que “todavía no hemos logrado encarnar la idea de que todos y cada uno de nosotros, individualmente, nos hemos autonombrado gerentes de nuestra propia promoción” y criticando la actitud poco responsable de sectores del colectivo pensando que el mero hecho de ingresar en una cooperativa “determina una situación de privilegio tal” que abre la puerta “a resentirnos de todo esfuerzo” y plantear “unas exigencias constantemente crecientes”. Las reticencias a realizar esfuerzos suplementarios cuando las necesidades circunstanciales del trabajo así lo demandan o la generación de “crisis morales a los ejecutivos y hombres de mando (...) murmurando sobre decisiones ejecutivas que son de su pura y exclusiva competencia” son algunos de los aspectos criticados al respecto (Mem\_1965).

“Los socios tienen el derecho de escoger para su gobierno a los hombres de su confianza y agrado con el deber, igualmente inexorable, de obedecerles en el período de su mandato sobreponiéndose a los vaivenes de su arbitrio. Este derecho y este deber son inseparables (...) Ya que en este concepto mandar no es nada grato, es natural que quienes ejerzan las prerrogativas de la autoridad requieran de los demás una amplia colaboración, que es algo más que simple resignación al propio deber” (Coop\_35).

Gorroñoigoitia expone esta idea señalando que la asunción de la vertiente empresarial por parte de la persona trabajadora de la cooperativa manifiesta disfunciones en la práctica:

“Otro problema, es la asunción empresarial por el cooperativista. Se produce a nivel de lo posible, según capacidad receptora, como una instancia que impulsa a adoptar unas determinadas actitudes” (Larrañaga, 1998: 225).

Este problema se pone en evidencia a medida que la cooperativa, en respuesta a su éxito empresarial, ve crecer su dimensión. El riesgo de que se extienda una cultura en la que se diluyen las responsabilidades, que la empresa se conciba como “de todos y de nadie” (Larrañaga, 1998: 232) es real también para la cooperativa. La apelación a la autorresponsabilidad se complica con la dimensión de las cooperativas en la que la distancia con los órganos puede percibirse mayor en un contexto en el que, además, las variables de gestión a explicar se vuelven más complejas. La confianza en los responsables elegidos para dirigir la cooperativa puede convertirse en el único agarradero de la muestra de responsabilidad de las personas socias:

“Señala Gorroñoigoitia al respecto que, cuando una Cooperativa se masifica, se produce el fenómeno de tener que someter a reflexión y decisión acuerdos más complejos, que exigen un conocimiento de la significación de los indicadores de gestión y sus efectos. Acuerdos que incluyen ampliación de capitales, el recorte de anticipos, alianzas, compras de empresas, etc... La dificultad estriba muchas veces en que el socio debe ejercer su responsabilidad sin más medios que la confianza o desconfianza en los que dirigen la empresa” (Larrañaga, 1998: 235).

Lo cual plantea la reflexión que en una “sociedad de iguales” como lo constituye la cooperativa esa confianza y, en consecuencia, la apelación a la responsabilidad recíproca de los agentes implicados en la cooperativa, se sostiene mediante altos niveles de transparencia, información, comunicación y el juego de contrastes y equilibrio de poderes que establecen en la dinámica de los órganos:

“Una buena parte del éxito de las Cooperativas se debe sin duda a la madurez de este órgano examinador de la trayectoria ejecutiva, a través de la función de gobierno del Consejo Rector y la colaboración y mediación del Consejo Social, portavoz del sentir de la base” (Larrañaga, 1998: 235).

No obstante, la conciencia de la dificultad que en la realidad concreta muestra el hecho de que el conjunto de las personas trabajadoras actúe en consonancia a las responsabilidades que emanan de su vertiente empresarial, o la desconfianza de su logro real, ha llevado a cierta previsión pragmática por apuntalar mediante una elaborada precisión normativa los intereses de la cooperativa para el caso en que la corresponsabilidad comenzara a decaer:

“Los aspectos sociales de gestión se acomplejan y el entramado normativo funcional es abundante. Alto nivel de precisión, ajustes reguladores que pueden rozar con la frontera de la ineficacia. Quizá se explique tan puntillosa articulación por la resistencia a abandonar la condición de trabajadores, al escalar a la condición de propietarios, de empresarios a cada nivel. Pero no es fácil cambiar el traje de proletario por encaje accionario” (Larrañaga, 1998: 200).

La cultura de la corresponsabilidad, en suma, es otro de los factores intangibles que permite combinar la democracia con la eficacia empresarial. El hecho de que la persona trabajadora asociada a la cooperativa ponga en juego no sólo su trabajo sino que se vea implicado a través del capital aportado, y siempre que recíprocamente se vea reforzado con las cualidades cooperativas de responsables y mandos de la empresa, permite una mayor identificación con la empresa, un mejor clima social para el ejercicio de la autoridad, fomenta el espíritu de superación en el colectivo y determina un interés objetivo por parte de las personas asociadas en la óptima administración de la cooperativa, lo cual empuja a actuar con responsabilidad en el ejercicio de los derechos democráticos. Ahora bien, la práctica muestra las dificultades concretas que existen en la realidad cooperativa para que el conjunto de socios-trabajadores asuman las responsabilidades que emanan de su titularidad de la empresa, siendo, por tanto, un aspecto constante a trabajar en la cooperativa.

Con ello, damos por concluido el análisis de las condiciones que contribuyen al hecho de que la democracia cooperativa se convierta en factor de eficacia en el desarrollo de la empresa cooperativa. Factores intangibles como la cultura de la corresponsabilidad, y el rol de los líderes sociales, junto con los de carácter más tangibles como la estructuración organizativa o la normativa que fija sin ambigüedades el principio de autoridad, son los elementos más destacados por los que los fundadores del cooperativismo de Mondragón pretendían dar solución al principio de eficacia empresarial en el marco de la democracia cooperativa.

Concluimos el capítulo con un último aspecto a analizar. La implementación del voto ponderado o cualificado como reflejo de la importancia concedida por los fundadores del cooperativismo de Mondragón al principio de la eficacia empresarial.

#### **4.3.2.3. El voto cualificado**

Un hecho peculiar de la fase instituyente del cooperativismo Mondragón es la instauración del “voto cualificado” para el ejercicio de los derechos democráticos en la cooperativa. En la concepción inicial proyectada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón, el peso del voto de cada persona socia se vinculaba con el índice establecido en el coeficiente profesional. La idea era así expuesta en el artículo 7º de los primeros Estatutos de Ulgor S.C.I.<sup>193</sup>:

“Al objeto de conjugar las exigencias de una vinculación equitativa y mutua con las del rendimiento efectivo y estímulo de superación de todos los componentes de esta

---

<sup>193</sup> La idea era explicitada de manera más nítida en el artículo 7º del Reglamento del Régimen Interior en su apartado relativo a la participación social. En el mismo se decía: “Los socios de esta Cooperativa participarán en su régimen con arreglo a su clasificación profesional en el seno de la misma. Para votar se proveerán de igual número de papeletas al de fracciones empleadas en la fijación de los coeficientes de la clasificación profesional” (Elena, 1966: 42).

entidad, se adopta, para el ejercicio de los derechos sociales y la percepción de los anticipos laborales una escala de valoración que abarcará a todos los asociados y cuyos índices extremos serán uno y tres” (Estatutos\_1959).

El concepto vuelve a ser recogido en el capítulo relativo a la Junta Rectora. En el articulado referido a la elección del órgano, artículo 38º, se dice que:

“La designación de los miembros de la Junta Rectora se efectuará por los socios, en votación secreta, proveyéndose cada socio de igual número de papeletas de votación al de fracciones unitarias correspondientes al coeficiente de su clasificación profesional, procediéndose en la tramitación con arreglo a las normas del Reglamento de Régimen Interior y disposiciones vigentes” (Estatutos\_1959).

Todo lo cual quiere decir que, en el ejercicio del derecho al voto, en estas primeras formulaciones, “cada persona tenía tantos votos como su índice laboral, esto es, el índice 1 tenía un voto y el índice 3 tres votos” (Larrañaga, 1981: 140). Esto, en primera instancia, no podía más que generar estupor desde el prisma de la aplicación del principio cooperativo de “una persona un voto”. Es la impresión que traslada, por ejemplo, Fernando Elena de su estudio de los Estatutos de Ulgor, en cuanto en tal concepción “lo que diga el gerente tiene tanto peso como la opinión de tres peones” (Elena, 1966: 43), o como reconocía posteriormente Larrañaga (1998: 147) se configuraba “una organización aristodemocrática”. De hecho, dado su carácter polémico dicha norma acabará modificándose:

“Este concepto de voto cualificado resulta ser polémico. Se manejó la hipótesis de que el saber técnico era sinónimo de sensatez, de capacidad de juicio empresarial. Así se recoge en los estatutos fundacionales de Ulgor el voto cualificado, esto es, el voto en función de la calificación profesional o abanico remunerativo del 1 al 3, del que menos al que más gana. Se configura una organización aristodemocrática. ¡Ahí va eso! Voto de peso variable. Paradigma de la especulación teórica que se elimina pronto por inútil, -en nada alteraba los resultados electorales- y era dudosamente democrática” (Larrañaga, 1998: 147).

Esta realidad no deja de ser ilustrativa de la actitud laxa que los fundadores del cooperativismo de Mondragón adoptaron respecto a la doctrina cooperativa establecida<sup>194</sup>. Pero, lo que nos interesa destacar es la motivación que llevó a plantear la implementación de dicha norma. Lo explica así el Boletín Cooperación de septiembre de 1962:

“La sociedad es geométrica. Los individuos son en ella personas, personas que tienen una experiencia, unas responsabilidades, unas cargas y unas autoridades diferentes... por lo que había que tener en cuenta, entre otras cosas, la situación profesional en una comunidad’. Estas palabras (...) significan que en una comunidad concreta de trabajo cada uno puede tener un poder electoral adecuado a su condición personal” (Coop\_25).

---

<sup>194</sup> Su posición respecto a los principios y la doctrina cooperativa es explícita al respecto: “La COOPERACION, para nosotros, es un complejo de principios, una doctrina más que una concepción estructural acabada. Es verdad que tenemos mucho que aprender de las experiencias y realizaciones cooperativas pasadas: sobre todo debemos extraer de esas realidades el espíritu que las promovió. Bajo otro aspecto, tenemos que tratar de aplicar los principios cooperativos a las condiciones presentes y venideras y, para llevar a cabo esta aplicación, hay que tener en cuenta la evolución de la vida económico-social, al menos en cuanto a sus coordenadas constantes” (Coop\_25).

La principal razón que plantea Arizmendiarieta para justificar el voto cualificado es la de recompensar las responsabilidades y compensar los sacrificios que desde el punto de vista económico asumen los cuadros cualificados al implicarse en el proyecto cooperativo. La idea queda recogida en la opinión que Arizmendiarieta traslada a Fernando Elena en su estudio de los Estatutos de Ulgor:

“La principal razón que utilizó fue la del estímulo para la promoción profesional que el voto cualificado representa. Si se ha suprimido prácticamente el estímulo económico de las categorías altas, pues a nadie le interesaría (desde el punto de vista puramente material) el cargar con las graves responsabilidades de dirigir una empresa para ganar un tercio más que los que no tienen esa responsabilidad, hay que crear otro estímulo. Éste, además de la consideración social, bien puede ser el de dar un mayor valor a sus opiniones” (Elena, 1966: 43).

Junto al objetivo de premiar la fidelidad de los cuadros cualificados, trasciende la motivación de ponderar el poder de decisión hacia el saber experto que aportan los técnicos con el fin de hacer prevalecer el sentido empresarial de los mismos. Las conexiones con la concepción de la empresa como “Sociedad Total” que veíamos en el apartado 4.1.1.3.1 y en la que el poder de decisión aparecía compartido entre el capital, las personas trabajadoras y la gestión son inevitables al respecto. En el fondo, pues, late la preocupación por someter la acción de la cooperativa a los criterios de la eficacia empresarial. O como lo interpreta Larrañaga:

“Esta redacción refleja el trasfondo de duda sobre actitudes colectivas en materias económicas, y la conveniencia de proteger, por supuesta correlación de capacidad profesional y sensatez opinática, a la empresa de frivolidades colectivas” (Larrañaga, 1981: 140).

Por esta vía, la justificación se construye sobre la base del dinamismo y la vitalidad que el mecanismo del voto cualificado aporta al desarrollo cooperativo:

“Esta interpretación y aplicación de la democracia había de favorecer a la clase burguesa en una sociedad o en unas estructuras liberales, pero no es éste el caso de nuestras empresas o comunidades de trabajo, a las cuales, si es caso, una cualificación electoral había de aportar dinamismo, proyección y previsión” (Ariz\_eman: 234).

La conexión del voto cualificado con el dinamismo empresarial de la cooperativa y el reconocimiento, en el marco exigente de solidaridad, de la contribución efectiva que los cuadros técnicos realizan al desarrollo de la cooperativa hacen “perfectamente defendible la postura dentro de la ortodoxia cooperativa (Ariz\_Empresa: 64), y así quedaba manifestado en el Boletín Cooperación de agosto de 1963:

“Consideramos compatible con las exigencias de la democracia cooperativa el reconocimiento del voto cualificado en las cooperativas industriales o de producción, en las que se ejerza dicho voto en una escala justificada por la contribución personal de cada componente y entrañe indudable régimen de solidaridad

(...)

Creemos que lejos de implicar ninguna desventaja para nadie, es un estímulo y por tanto un resorte para la mejor promoción de todos. La sociedad no es una

yuxtaposición aritmética de individuos: los individuos son en ella, personas que tienen una experiencia, unas responsabilidades, unas cargas, unas autoridades, unos méritos. Por eso se ha dicho con razón que la sociedad es geométrica.

Una buena concepción democrática que es, al fin y al cabo, reconocimiento de personas y no de simples unidades abstractas, concuerda perfectamente con la admisión del voto cualificado, enmarcado en un contexto de solidaridad y de valores eminentemente humanos, cuales son los que nosotros hemos señalado para la correspondiente cualificación” (Coop\_35).

El voto cualificado, con el tiempo, será modificado<sup>195</sup> por la norma más acorde con los Principios Cooperativos de “una persona un voto”. Además de su carácter discutido, en la práctica, dada la limitada proporción de los cuadros técnicos en el conjunto del colectivo cooperativo, tal ponderación no tenía resultados efectivos (Elena, 1966: 42; Larrañaga, 1998: 147). Pero, en lo que respecta al interés de esta investigación, el mecanismo del voto cualificado tiene una relevancia especial en cuanto que es reflejo de la preocupación que manifestaban los fundadores del cooperativismo de Mondragón por garantizar la eficacia empresarial de las cooperativas de trabajo asociado.

#### **4.3.2.4. Conclusiones del capítulo**

El cooperativismo de trabajo asociado ha sido puesto en cuestión, entre otras razones, por la opinión de que la empresa en poder de las personas trabajadoras asociadas carecía de condiciones para el desarrollo de un proyecto económico competente. En relación a ello, en el marco teórico (ver apartado 4.3.1.4.), destacábamos la opinión crítica de Lavergne para quien una de las razones se encontraba en la propia inviabilidad de los obreros para gestionar sobre la base de la democracia unos proyectos empresariales que implicaban ciertas dosis de complejidad.

Los argumentos que encontramos en los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón refutan esta realidad. En su concepción la democracia fomenta contextos positivos para el trabajo en equipo, la multiplicación de focos de iniciativa y la promoción abierta dentro de la organización; posibilita la promoción de los más idóneos a las responsabilidades de gestión de la cooperativa; favorece el contraste de perspectivas y con ello ubica a la empresa cooperativa en una mejor posición para responder a las condiciones complejas que caracterizan a la economía moderna; potencia la extensión de un clima de confianza y diálogo; y permite un contexto más favorable para el ejercicio de la autoridad y, por lo tanto, de las condiciones que precisa la organización eficiente del trabajo. La democracia, pues, no se concibe sólo como elemento singular que, en cuanto garantía de la igualdad y la voluntad autónoma de la persona, responde a las aspiraciones emancipadoras de los trabajadores, sino que es el resorte que dota de eficacia a la empresa cooperativa de trabajo asociado.

En sus textos los fundadores del cooperativismo de Mondragón reflejan una importante inquietud por compaginar el principio democrático con el principio de eficacia empresarial. El

---

<sup>195</sup> La versión de los Estatutos de 1969, no obstante, aún recogía las disposiciones relativas al voto cualificado.

mecanismo del voto cualificado, a primera vista tan contradictorio con el principio de Rochdale de una persona un voto, es quizá el exponente más claro de esta realidad. La primera versión de los Estatutos de Talleres Ulgor S.C.I. de 1959, con la preminencia que adquiere en el capítulo introductorio la insistencia en los principios de autoridad y disciplina, es otro claro exponente del grado de preocupación que alcanzaba esta cuestión en la promoción de las primeras cooperativas.

Compaginar la democracia cooperativa con las exigencias del principio de eficacia que exige un proyecto empresarial que concurre en las lógicas competitivas del mercado, es un aspecto reflexionado y cuidadosamente meditado por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El reto es doble: pasa por regular las diferentes facetas que, como propietaria y trabajadora, la persona trabajadora asume en la cooperativa de trabajo asociado, de manera que su cualidad de socio no interfiera en la jerarquía de mando que precisa la organización eficiente del trabajo; y por garantizar, a su vez, que una deriva economicista no acabe constriñendo la dimensión social y personalista de la empresa cooperativa. A tal efecto, los fundadores del cooperativismo de Mondragón articulan una serie de mecanismos con el fin de compatibilizar los principios de democracia y eficacia empresarial. La asunción sin complejos del principio de jerarquía, autoridad y disciplina en la normativa estatutaria; la conjunción de los momentos y espacios democráticos con los de la ejecución jerárquica y disciplina definida en los programas de trabajo que se establece mediante la estructuración de la vertiente social y técnica de la organización de la cooperativa; la regulación de las funciones que corresponde a cada órgano de manera que se dé una complementariedad funcional que garantice la autonomía que precisa la gerencia sin menoscabo del control social de los órganos de gobierno; el destacado rol reconocido al liderazgo social; y la consciencia de la importancia que la cultura cooperativa, concretada en una cultura de la corresponsabilidad, adquiere en tal desarrollo, son los factores destacados en la visión de los fundadores del cooperativismo de Mondragón para compatibilizar el principio democrático y el principio de eficacia empresarial en las cooperativas de trabajo asociado.

### **4.3.3. El factor estabilizador del capital**

Otro importante factor vinculado a los problemas de viabilidad de las cooperativas de trabajo asociado ha sido el de la disponibilidad de capitales. Las cantidades que pueden provenir de las aportaciones de los socios trabajadores han sido consideradas insuficientes para abordar proyectos cooperativos en donde la adquisición de equipos y maquinaria industrial requiere de un importante esfuerzo de financiación. A su vez, el modelo cooperativo mantiene una serie de características que limitan de manera determinante la captación de capitales privados en los mercados. Sobre la constatación de esta realidad concluían los partidarios de la hegemonía del consumidor la imposibilidad del cooperativismo de producción o de trabajo asociado para abordar los retos de la industria moderna. La necesidad de arrancar con medios financieros precarios explicaba, a su entender, el gran número de fracasos de este tipo de cooperativas. Era la razón, a su vez, que limitaba su capacidad tecnológica y condenaba a las cooperativas de trabajo asociado a existir en sectores poco mecanizados y de carácter semiartesanal.

En el presente capítulo pretendemos abordar los mecanismos ideados por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para resolver el reto de la financiación que presentan las cooperativas de trabajo asociado. Como no podía ser de otra manera, este es un aspecto de la promoción cooperativa que permanece muy presente en la experiencia de Mondragón. Como tendremos ocasión de comprobar los fundadores del cooperativismo de Mondragón formularon algunas soluciones de carácter innovador, algunas de las cuales plantearon importantes dudas desde el punto de vista de la doctrina y los principios cooperativos. Se nos presenta de nuevo la tensión entre la pureza de los principios y las modificaciones que precisa con el objetivo de hacer viables las cooperativas de trabajo asociado.

Abordamos el análisis del capítulo en cuatro principales pasos. En primer lugar, nos acercamos a la conceptualización del capital que realizan los fundadores del cooperativismo de Mondragón para, a continuación, abordar los mecanismos ideados en la experiencia de Ulgor para resolver las necesidades de financiación. A ello se dedican los siguientes tres apartados: las aportaciones de los socios individuales, el análisis del capital comanditario y, por último, el análisis de otros recursos financieros ideados por los fundadores. Se cierra el capítulo con un apartado donde se resumen las principales conclusiones.

#### **4.3.3.1. La concepción del capital**

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón en sus textos demuestran una especial sensibilidad a la problemática del capital. Ya hemos visto la importancia que adquiere el capital en su concepción cooperativa como mecanismo de implicación económica de la persona asociada y, en consecuencia, como factor que induce a configurar el proyecto cooperativo sobre la base de una cultura de la corresponsabilidad. Pero no se limita a ello la importancia otorgada al capital, porque si toda sociedad o empresa “necesita, al igual que una persona individual, instrumentos, bienes, para tratar de alcanzar el fin propuesto”, el capital hace mención precisamente a estos medios e instrumentos entre los cuales se incluye también el dinero que es considerado “como el instrumento más eficaz y sobre todo más útil, dada su fácil transformación en objetos” (TU\_71).

El capital, en concreto, es el principal mecanismo con que cuenta una empresa para equipar técnicamente al trabajo<sup>196</sup>, o como se especifica en el artículo 6ª de los Estatutos de 1966, para “instrumentar adecuadamente la actividad presente”. Un factor clave como lo es la productividad “depende en no pequeña proporción del grado de capitalización que alcance una empresa (Ariz\_Empresa: 130). Lo cual significa que:

“El aumento de la producción es paralelo al aumento de capital invertido en el proceso productivo o dicho de otra forma el aumento de la productividad del trabajo depende en gran medida del incremento de la cantidad de capital por persona activa” (Coop\_2).

---

<sup>196</sup> Y a raíz de ello también del progreso de las sociedades, si bien se matiza que “el generador de la civilización contemporánea no es el capital, que ha existido siempre, pero sin poder aplicarse como hoy, sino el progreso técnico, que ha dado al capital empleos productivos. El capital es un instrumento, es un servidor y el progreso técnico es el factor fundamental, el motor” (Coop\_16). Lo cual lleva a poner en valor el capital humano junto con el capital físico como motor del progreso económico y social: “En todas las transformaciones de estructuras productivas intervienen MAS CAPITAL FISICO Y MAS CAPITAL HUMANO: mayores inversiones y personal más capacitado. Hoy quien no quiere exponerse a quedar rezagado tiene que estar en esta línea” (Coop\_15).

Es preciso recordar, además, que el capital es un aspecto crítico en el proyecto transformador que tratan de impulsar los fundadores, no en vano, el proyecto extensivo que buscan promover plantea una imperiosa necesidad de financiación. De hecho, se indicará que “la verdadera batalla entre el cooperativismo y el capitalismo es el que se libra y se caracteriza entre las inversiones de uno y otro sector” siendo las tasas de inversión, más que el mero incremento de entidades cooperativas, el mejor indicador de los avances irreversibles del cooperativismo (Coop\_41). El capital, por tanto, es un instrumento imprescindible del proceso de emancipación de las clases trabajadoras:

“La COOPERACIÓN que aspira a progresar tiene que hacer buenas migas con el capital, tiene que considerarlo como un auténtico instrumento y aliado. Mediante el ahorro propio tiene que contribuir a reforzarlo constantemente. El COOPERATIVISTA se distingue del CAPITALISTA simplemente en cuanto que el segundo utiliza el capital para poner a su servicio a las personas mientras que el primero lo emplea para hacer más grata y llevadera la vida del trabajo a las mismas” (Coop\_4).

Desde este punto de vista, el capital, o más concretamente su acceso, es un aspecto crucial para el desarrollo del proyecto cooperativo. Son grandes las necesidades de capital que precisa la cooperativa cuando aspira a operar en primera línea del mercado. Por ello preocupa las limitaciones financieras que impone la propia naturaleza del modelo cooperativo, por cuanto estos recursos “se ven reducidos a la suma de las aportaciones realizadas por cada socio al suscribir los estatutos de su Cooperativa” y es el motivo que puede poner a las cooperativas “en inferioridad de condiciones frente a las sociedades de tipo capitalista” (Coop\_15). En la práctica, es la principal desventaja que muestran las cooperativas respecto a las empresas capitalistas:

“Hoy en día la única ventaja sustancial que la sociedad anónima mantiene sobre una cooperativa bien concebida, es su mayor facilidad de acceso al mercado de capitales. Conseguida tal equiparación no nos preocuparía la competencia lícita en el mercado, pues los innatos recursos con que cuentan las cooperativas –repetimos– bien concebidas técnicamente, dan suficientes garantías de salir airoso de la prueba” (Ariz\_eman: 236).

El punto débil del modelo cooperativo, tal y como lo expone Gorroñoigoitia en su calidad de Presidente en la Memoria del año 1962, deriva de su acceso a la financiación en la lógica de un sistema estructurado sobre las prioridades del capital:

“Esto hace que elementos vitales de progreso y desarrollo, cuales son los recursos financieros, que siempre suponen la cúspide de la pirámide de toda organización económica, nos estén prácticamente vedadas, pues el mecanismo de contratación de capitales no está concebido para la empresa cooperativa, sino para la empresa capitalista. En efecto, es difícil imaginarse a ULGOR publicando un anuncio a toda plana en los diarios de mayor circulación, anunciando una suscripción dineraria porque el gran mercado de capitales no está, por ahora, estructurado y concebido para satisfacer nuestra propuesta” (Mem\_1962).

Todo lo cual sumerge al proyecto cooperativo en un importante dilema de la que los fundadores del cooperativismo de Mondragón muestran ser plenamente conscientes:

“De aquí, precisamente, la existencia de esta servidumbre económica porque el dilema, aparentemente, es insoluble: el desarrollo y el progreso de la empresa exigen y exigirán imperiosamente, ineludiblemente, inevitablemente, una continua financiación y renovación de nuestros equipos productivos e inversionistas, y, por el otro lado, no tenemos fuentes naturales de financiación a las que recurrir, salvo los limitados recursos de nuestros socios” (Ibidem).

El dilema, por lo tanto, está presente desde la génesis misma de la experiencia cooperativa de Mondragón. No hay desarrollo viable posible de la empresa cooperativa sin una adecuada financiación; y el recurso a la autofinanciación por la vía de la aportación de capitales por los propios trabajadores asociados resulta insuficiente para cubrir las necesidades de la empresa industrial moderna. La resolución del dilema llevará a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a introducir una serie de dispositivos innovadores que chocarán con la legislación cooperativa y con la interpretación estricta de los principios cooperativos:

“Estos conceptos están en franca contradicción con la ortodoxia cooperativa, pero se consigue salvar por la colaboración de José Luis del Arco, a la sazón asesor de la Obra de Cooperación en Madrid. José Luis del Arco se rinde ante la tenaz defensa de José María en favor de las construcciones socio-económicas, viables en la sociedad competitiva, y el capital y su tratamiento constituyen el flanco débil de las cooperativas” (Larrañaga, 1981: 137).

Dos son los mecanismos controvertidos que en esta fase instituyente implementarán los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Uno es el que hace referencia a la introducción del capital comanditario como fuente de financiación de la cooperativa. El otro es el relativo a la retribución del capital. El análisis relativo al capital comanditario lo realizamos en un apartado propio. Ahora nos interesa analizar los criterios esbozados para retribuir al capital. El punto de partida se sitúa en la necesidad de la justa retribución del capital tal y como se afirma en el artículo 6º de los Estatutos de Ulgor:

“El capital es el trabajo excedente o el patrimonio social destinado para instrumentar adecuadamente la actividad presente y su prestación será acreedora a la justa remuneración que le corresponda a una equilibrada compensación de sacrificios pasados y presentes” (Estatutos\_1966).

La necesidad de su justa retribución viene argumentada por dos razones principales. Una de sentido práctico, que viene a reconocer que el capital “no es un maná” (Ariz\_Empresa: 59) que brota a raudales y que, por lo tanto, para disponer de él la cooperativa precisa ofrecer una retribución que haga atractiva su inversión o que las personas asociadas mantengan sus aportaciones en la misma. La otra razón es de corte moral. En la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, el capital no deja de ser un patrimonio social formado por el trabajo excedente acumulado a base del ahorro o el sacrificio del consumo y, por ello, acreedor a una “equilibrada compensación” (Ariz\_Empresa: 81) o a una serie de derechos:

“Precisamente por el gran aprecio que tenemos del trabajo, nos vemos obligados a respetar también los derechos del capital. Para nosotros el capital originariamente procede del trabajo acumulado, reservado, dispuesto a ser utilizado en forma de herramientas, materiales, máquinas, experiencia técnica, etc...” (Coop\_4).

Sobre esta base los fundadores del cooperativismo de Mondragón articulan una serie de disposiciones con el fin de retribuir al capital. En primer lugar<sup>197</sup>, y en línea con la doctrina cooperativa, se retribuye al capital con un interés fijo y limitado que se abona con carácter constante independientemente de si la cooperativa haya obtenido beneficios o no. Tal y como se establece en el artículo 22º de los Estatutos:

“Las aportaciones de capital retenido, voluntario o comanditario de los socios disfrutarán del cuatro y medio por ciento del interés anual, sobre cuyo límite la Junta General de Socios podrá acordar las bonificaciones que estimare convenientes, al objeto de estimular la máxima colaboración económica de los socios, siempre que sea requerida por el desenvolvimiento de la Cooperativa” (Estatutos\_1959).

En segundo lugar, y con la finalidad de “estimular la máxima colaboración económica de los socios”, el articulado normativo dispone que al interés legal fijo se le sume una nueva cantidad en concepto de prima de riesgo. Según establece el artículo 49 del Reglamento de Régimen Interior:

“Independientemente de la retribución fija anterior, se establece una retribución variable complementaria a todo capital retenido, voluntario y comanditario en compensación al riesgo que entraña la inversión realizada hasta tanto desaparezca este riesgo por reintegros cuya suma equivalga a la cantidad total aportada” (Larrañaga, 1981: 141).

Según se disponía, esta prima de riesgo quedaba establecida en principio en un 1,5%, con una validez de tres años y serían satisfechas únicamente “en aquellos ejercicios que arrojen beneficios” (TU\_71). Asimismo, se establecía un límite acumulativo de manera que “cuando los porcentajes abonados en años sucesivos sumen 100 unidades, quedará cancelado el derecho de percepción por este concepto” (Elena, 1966: 56).

En principio, como indica Elena (1966: 57), esta práctica es coherente con el principio cooperativo: El capital continúa percibiendo un interés fijo que en lugar de 4,5% asciende al 6%, se niega al capital el derecho a participar de los resultados de los beneficios y no tiene poder de decisión en el gobierno de la empresa.

Los problemas surgen cuando las disposiciones estatutarias abren la vía para que, además del interés fijo y limitado, el capital puede ser retribuido en base a su participación en los resultados de la cooperativa. Esto es, cuando el capital junto al trabajo y la comunidad social se convierte en acreedor al retorno (Larrañaga, 1981: 141). Lo establecía así el artículo 8º del Reglamento de Régimen Interior al señalar que “los retornos serán proporcionales a la suma de anticipos laborales y de los intereses de las aportaciones económicas” y se remataba en el artículo 25º que decía que:

“El sobrante se destinará a retornos cooperativos, cuya participación será proporcional a los servicios prestados por cada uno de los socios, considerando que estos servicios incluyen: la cooperación personal en el seno de la Cooperativa y las aportaciones de capital.

---

<sup>197</sup> No estrictamente retribución, pero es preciso constar que “las cantidades o aportaciones que cada socio tenga en la cooperativa serán actualizadas teniendo en cuenta la evolución del índice de coste de vida al por mayor que publica el Instituto Nacional de Estadística” (TU\_71).

En consecuencia, la distribución de los retornos cooperativos se hará en proporción directa a la suma de:

- Los anticipos laborales propiamente dichos; y
- Los intereses devengados en concepto de retribución base por las aportaciones económicas de los socios” (Elena, 1966: 58).

Este aspecto de la retribución del capital resulta relevante de la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, no en vano como subraya Elena (1966: 58) “parece claro que es que se considera que el capital tiene derecho a una retribución proporcional a los resultados de la empresa con el mismo rango que la que se entrega por el trabajo”. ¿Cuáles eran las razones que motivaron la asunción de una práctica tan distante respecto a la doctrina reflejada en los Principios Cooperativos? Fernando Elena analizó con gran detalle esta faceta de la experiencia cooperativa de Mondragón. La principal explicación se encuentra en la necesidad imperiosa que tenían los fundadores del cooperativismo de Mondragón por hacer atractiva la inversión económica de los socios en el proyecto cooperativo, y en la incertidumbre que generaba el comportamiento de las personas asociadas.

Los fundadores partían de la realidad de que las aportaciones financieras que se realizaban en la cooperativa, en comparación con las inversiones en una empresa de capital, podían resultar menos atractivas: los dueños de las aportaciones no tienen derecho más que al interés fijo pactado, independientemente de los resultados de la empresa, a lo que se añade que el titular del capital de una cooperativa no puede convertir fácilmente en dinero el importe de sus títulos en cuanto los mismos no pueden ser vendidos en el mercado y, por lo tanto, en caso de devolución por baja u otra razón no habrá hecho ningún negocio a recobrar el mismo valor adquisitivo que entregó. Ante esta constatación resulta plausible que los fundadores tuvieran las mismas dudas que plantea Elena:

“En estas circunstancias, ¿era previsible que el capital se arriesgara a entrar en la Cooperativa? Los propios socios, ¿no intentarían invertir sus ahorros en otro sitio donde no hubiera estos inconvenientes?” (Elena, 1966: 57).

Los fundadores necesitaban ingentes cantidades de dinero para desarrollar sus planes de promoción social y comunitaria por la vía cooperativa. Apostaron, por tanto, desde un punto de vista realista y pragmático, por una interpretación laxa de los Principios Cooperativos con el fin de favorecer sus posibilidades transformadoras. Arizmendiarrreta, en conversación con Elena (1966: 58-59), apuntaba otra serie de razones prácticas. En su razonamiento, el hecho de que el capital era aportado casi íntegramente por las personas trabajadoras asociadas a la cooperativa, la distinción entre retorno al capital y retorno al trabajo “sólo servía para convencerles de que debían dejar cada año más dinero en la Cooperativa” y las medidas tenían utilidad “para contrarrestar la natural tendencia al consumo de los que perciben rentas bajas” siendo imprescindible para ello “una prima importante, y ninguna más clara para ellos que esta participación en los resultados, además de como trabajadores, como capitalistas”. El hecho además de que los intereses se vieran incrementados por este retorno permitía elevar el nivel de vida aun manteniendo las remuneraciones semanales relativamente bajas, lo cual “al ser el precio de éstas el que influye más directamente en el coste de la producción, se favorecían las posibilidades de competencia de la Cooperativa como tal en el mercado”.

No cabe duda, pues, de la especial sensibilidad que los fundadores del cooperativismo de Mondragón mostraron respecto al problema del capital. Siendo conscientes de su vital

importancia no dudaron en plantear novedosas soluciones que, aun contradiciendo las máximas de la ortodoxia cooperativa, juzgaban imprescindibles para el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado. La retribución variable del capital, convirtiendo al mismo junto al trabajo y a la comunidad social en acreedor de los resultados de la cooperativa por la vía del retorno es la muestra más palpable de su actitud. Tales disposiciones, no obstante, no se hacían en contradicción con el espíritu cooperativo que impulsaban. El objetivo no era alimentar el ánimo de lucro de las personas asociadas; al contrario, se trataba de incrementar las capacidades financieras con el fin de extender por vía de nuevas promociones el modelo cooperativo. A tal efecto los fundadores fueron ideando diferentes formulaciones que abarcaban desde las aportaciones individuales de las personas asociadas, pasando por la incorporación del capital comanditario y hasta llegar a la creación de instituciones financieras mediante la asociación intercooperativa. Repasamos estos mecanismos en los sucesivos apartados.

#### **4.3.3.2. La aportación al capital de las personas asociadas**

La cooperativa formaliza la participación económica de las personas trabajadoras con su implicación permanente en la inversión y la capitalización de la cooperativa. En las primeras fases de la gestación de la cooperativa la aportación individual que realizan las personas socias es la principal fuente de financiación con la que cuenta la cooperativa. Mediante las aportaciones que hacen las personas socias se constituye el capital social de la cooperativa. Estas aportaciones se dividen en capital cedido, capital retenido, capital voluntario y capital comanditario:

“El Capital Social estará constituido por las aportaciones que hagan los socios en concepto de capital cedido, retenido y voluntario en cuantía que pudiera requerir el desenvolvimiento de la Cooperativa, por acuerdo de su Junta General de Socios” (Estatutos\_1961).

La aportación de ingreso de la persona socia se divide, por lo tanto, en dos conceptos. Por una parte, el capital cedido, cuya titularidad pierde o cede el cooperativista y pasa a formar parte de los fondos de reserva de la cooperativa:

“Todos los socios aportarán, en concepto de capital cedido, una cantidad alícuota correspondiente a los fondos de reserva ya existentes en la Cooperativa.

Su cuantía nominal será claramente fijada por la Junta Rectora para los ingresos de socios de cada ejercicio” (Estatutos\_1961).

Por otro lado, el capital retenido que, a diferencia del concepto anterior, son de titularidad de la persona socia (Ariz\_Empresa: 66). Estas varían según los años y “oscilarán entre el mínimo que establezca la Junta Rectora y el máximo que permitan las disposiciones vigentes” (Estatutos\_1961).

El capital cedido y el capital retenido son complementados con el capital voluntario que en un principio se idea con la intención de salvar el límite de 50.000 pesetas que fijaba para las aportaciones la Ley de Cooperación, de manera que se llama capital voluntario a la parte

excedente del límite antes indicado de 50.000 pesetas” (TU\_71). En la práctica, pues, tiene la misma consideración que el capital retenido. De ahí la explicación de los Estatutos que en su artículo 21 dice que:

“Las aportaciones voluntarias solicitadas por la Junta Rectora y aceptadas por la misma tendrán igual consideración que el capital retenido, a todos los efectos, a no ser que la Junta Rectora haya acordado otra cosa en el acuerdo de solicitud” (Estatutos\_1961).

Una de las peculiaridades de la concepción inicial del cooperativismo de Mondragón son los criterios establecidos para fijar la cuantía de las aportaciones de ingreso de los nuevos socios. El cooperativista:

“Mediante sus aportaciones iniciales y las sucesivas inversiones no hace otra cosa que encarnar la solidaridad humana: la mejora de los puestos creados, la creación o preparación de otros nuevos, la facilidad de acceso a la cooperativa de nuevos socios, etc. son cosas que logran mediante la inversión y la inversión se nutre, como se sabe, del ahorro o de los retornos destinados a la misma” (Coop\_41).

La aportación, de este modo, es “el testimonio y el compromiso de implicación personal en un proceso económico que es camino indispensable de emancipación social” (Coop\_41) e implica la contribución proporcional que la nueva persona socia debe realizar al equipamiento técnico del trabajo y al proyecto de expansión del modelo que según la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón están implicados en los fondos de reserva de la cooperativa. El artículo 6º incorporado al capítulo 6º de las Normas Fundamentales de los Estatutos de 1966 lo explica de esta manera:

“Las prestaciones económicas de los socios serán del nivel que exijan el desenvolvimiento competitivo de la Cooperativa, la productividad progresiva del trabajo y una solidaridad humana en proceso expansivo” (Estatutos\_1966).

Lo destacable de esta concepción es que, bajo estas premisas, los fundadores del cooperativismo de Mondragón rompían con una tradición en la que lo normal era que las cuotas fueran fijas y el socio de nueva incorporación pagaba la misma cuota que el socio veterano (Elena, 1966: 53). Según los criterios establecidos para Ulgor la aportación era variable en la medida en que en su cálculo se incorporaba la proporción que en el curso anterior habían realizado los socios a los fondos de reserva:

“La determinación de estas cantidades se hace en función de la importancia que en cada momento tenga ese fondo, de forma que, si un año aumenta, los socios que ingresen posteriormente deberán aportar cantidad superior a la que aportaron los demás” (TU\_71).

En la práctica suponía una cuota de ingreso exigente<sup>198</sup> con el agravante que la cooperativa no facilitaba su pago mediante cuotas mensuales, lo cual implicaba para la mayoría de las personas socias la necesidad de acceder a un crédito para poder realizar su aportación.

---

<sup>198</sup> Según explica Elena (1966: 48) los socios que ingresaron en el año 1962 tuvieron que realizar una aportación de 58.000 pesetas, que en base a los cálculos de Ormaetxea (2003: 57) podían llegar a suponer el 250% del anticipo laboral mínimo anual fijado para el puesto de menor rango de la cooperativa.

Este criterio será modificado pronto con el objetivo de que la aportación “antes de ser socio y admitido por el Consejo Rector el nuevo ingresado, fuese hecha sin grandes quebrantos económicos personales” (Ormaetxea, 2003: 57), fijando su cuantía según la nueva disposición regulada en el nuevo Reglamento del Régimen Interior en los anticipos anuales que corresponden a la categoría del índice 1<sup>199</sup> (Elena, 1966: 80). Pero lo realmente destacable de la concepción original de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es la tensión que se produce entre el principio altruista, según lo cual en el establecimiento de la cuota de aportación debería primar la igualdad de la cuota del nuevo socio con lo aportado con el veterano independientemente de que la nueva persona socia se encuentre “con la empresa en marcha, los problemas iniciales resueltos, el capital formado, incluso unos medios propios de la Cooperativa que ellos no han contribuido a formar” (Elena, 1966: 53) y el principio de corresponsabilidad. En la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón prima el valor de la corresponsabilidad en la medida que en el cálculo de la aportación se buscaba garantizar una igual proporción al sacrificio realizado por los trabajadores asociados en el año anterior<sup>200</sup>.

Pero la responsabilidad de la persona asociada en la financiación de la cooperativa no se limita a su aportación económica inicial. Esta implicación en la inversión y en la capitalización es permanente y no episódica (Ariz\_Empresa: 59). Exige un esfuerzo constante:

“La cooperativa hay que estar reconstituyéndola y renovándola todos los días, y no pocas veces con redoblados esfuerzos, máxime cuando actúa en campos de actividad sometidos a un rápido proceso de evolución tecnológica” (Ariz\_eman: 129).

La prioridad pasa por fortalecer la capitalización de la cooperativa y en este objetivo no se duda en condicionar la libre disponibilidad de los retornos<sup>201</sup> por parte de las personas asociadas:

“Comprometer a los trabajadores en el proceso de reinversión es primordial y como lo urgente, lo inmediato, priva sobre la visión de futuro, se establece el articulado que recoja el mínimo de cobertura individual y colectiva que son necesarios para poder disponer libremente de los retornos o resultados disponibles” (Larrañaga, 1981: 143).

Los buenos resultados económicos de Ulgor hacen posible la participación en los resultados de la cooperativa por vía de los retornos. Para preservar las necesidades de capitalización de la cooperativa y la provisión de fondos financieros que permitan la extensión del modelo en los Estatutos de 1966 se introduce una disposición que regula la disposición de los retornos. Dice así el nuevo artículo 28:

---

<sup>199</sup> En 1965 la cuota quedaba fijada según los nuevos cálculos en 50.000 pesetas aproximadamente. “La cantidad sigue siendo importante, pero bastante inferior, proporcionalmente, a la pérdida de valor del dinero, que la de cincuenta y ocho mil en 1962” (Elena, 1966: 80).

<sup>200</sup> Según la fórmula que se utilizaba para el cálculo de las aportaciones de los nuevos ingresos “si las reservas han aumentado, como consecuencia de los beneficios obtenidos, el numerador aumentará, y, por tanto, el nuevo socio tendrá que pagar una cantidad mayor. Si el capital social ha aumentado por nuevas aportaciones (lo que no representa un trabajo propiamente dicho), el numerador disminuirá, y los que entren tendrán que pagar una cantidad también menor que el ejercicio anterior” (Elena, 1966: 53).

<sup>201</sup> Al respecto se señala que “un dato por el que deben interesarse antes de pensar en disponer de retornos los cooperativistas es el que se refiere a la cuota de financiación de un puesto en su respectiva empresa, considerándola tanto en concepto de capital inmovilizado como circulante; esto por simple instinto de conservación. Deberá rebasar con sus aportaciones dichos límites si además piensa en lo que viene detrás suyo o hay en derredor suyo. Hacerse cooperativista es asumir una seria responsabilidad en la vida” (Coop\_41).

“Para que la adjudicación de los retornos sea de libre disponibilidad parcial o total por parte de cada socio, se deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Que la aportación del socio sea suficiente para cubrir el inmovilizado medio de un puesto de trabajo, deducidas las inmovilizaciones financiadas a cargo del Fondo de Reserva.
- b) Que el capital necesario para la ejecución competitiva de los programas de actividad de la cooperativa, quede cubierto adecuadamente.
- c) Que se haya adoptado y cubierto una retención solidaria suficientemente amplia para promover el acceso de nuevos socios a la cooperativa” (Estatutos\_1966).

E incide el artículo 29 que:

“Esta retención solidaria de retornos, que se regulará en el Reglamento de Régimen Interior, ha de implicar que, al amparo de esta tutela social que la misma representa, la Cooperativa se renueve, se refuerce y se proyecte hacia la comunidad” (Estatutos\_1966).

La implicación económica se sostiene sobre los valores de la solidaridad con el conjunto de la comunidad y los sectores trabajadores lo cual exige una cultura del ahorro que derive en un incremento de los fondos de capital de la cooperativa:

“Así mismo es necesario que quienes estén encuadrados ya en una organización cooperativa desplacen su atención del disfrute de beneficios a la aceptación de cargas, y la participación en los primeros no se conciba sin la contribución a las tasas de inversión, cuyo volumen y características son precisamente las destinadas a hacer efectivo el clásico principio cooperativo de ‘puerta abierta’. Las tasas de inversión con la consiguiente potenciación son las que están destinadas a dar el mejor testimonio de solidaridad hacia los demás, y ya sabemos que esas tasas de inversión en tanto existen en cuanto somos capaces de sustraer al disfrute inmediato de unos recursos” (Ariz\_eman: 129).

Pues son los valores como la austeridad<sup>202</sup> los que sustentan la posibilidad de aumentar las tasas de capitalización y la consiguiente inversión:

“Lo que ocurre en estas empresas y en estas comunidades es que se vive austeramente, se ahorra mucho y se invierte más. Los cooperativistas que conocemos están empeñados en un proceso de ahorro y de inversión más que en un sector de beneficios fáciles y extraordinarios” (Ariz\_Empresa: 102).

Y, por supuesto, junto con todo lo anterior la dedicación consciente al trabajo bien hecho:

---

<sup>202</sup> Lo cual implica un consumo responsable: “En una civilización innovadora y dinámica, como es la nuestra, hay que pensar en un consumo progresivo, pero sin olvidar igualmente la necesidad de mantener un ahorro y una inversión constantes y paralelos. Al disfrutar de comodidades debemos pensar en lo que origina dichas comodidades: su manantial no es otro que la propiedad de bienes capaces de crear nuevos bienes. El que se lanza al consumo sin pensar en lo que debe aportar a la inversión es el que en alguna medida trata de disfrutar sin pensar ofrecer algo a los demás: es algo así como un convidado gorrón” (Coop\_41).

“La implicación del cooperativista en el proceso económico de la empresa no solamente requiere una aportación económica inicial en consecuencia con las disponibilidades líquidas o crediticias personales, sino también la de unas tasas de inversión sucesivas procedentes de una jornada laboral generosa o de unos resultados de los que al consumo inaplazable sólo se ha destinado una parte, manteniendo un nivel de anticipos en línea de solidaridad con las remuneraciones laborales medias de la zona” (Ariz\_Empresa: 60).

Esta implicación, por lo demás, no se limita a la sola constitución del proyecto empresarial cooperativo. La tensión por mantener e incluso incrementar los canales de autofinanciación de la cooperativa, ha de ser una actitud permanente por parte del colectivo, más aún ante la previsible coyuntura de importantes progresos tecnológicos. La viabilidad futura del proyecto cooperativo depende de ello:

“La empresa en la actualidad, en que el fenómeno más notable es la aceleración y el cambio tecnológico, requiere que se deba prestar no menor atención que a su promoción inicial a su mantenimiento y desarrollo posterior. Esta es la razón por la que los promotores de este tipo de empresa cooperativa deban estar familiarizados con las tasas de inversión no menos que con las de consumo y polarizando la atención a los resultados globales y finales deban tener conciencia exacta del carácter de los anticipos laborales, no identificables con los salarios: comprenden al alcance y el sentido del retorno y del extorno” (Ariz\_Empresa: 82).

Para lo cual, esto es, para mantener tal nivel de exigencia respecto a la implicación económica de las personas trabajadoras asociadas en la cooperativa se precisa el desarrollo de una mentalidad económica que no siempre aparece asegurada entre los miembros del colectivo:

“La mentalidad económica, que por otra parte es cultura general, actualizada, no está suficientemente desarrollada, pero esto no quiere decir que no son asequibles y que los hombres se resisten a aceptar esta servidumbre, cuando tras esta limitación y sacrificio de despegos llegan a vislumbrar un horizonte prometedor. Admitimos que esta mentalidad no se puede desarrollar rápidamente, pero también hacemos constar que los trabajadores son más sensibles a la misma de lo que pudiera pensarse mientras su horizonte práctico sólo llega a la despensa, por la forma en que se ven obligados a desenvolverse” (Ariz\_Empresa: 59).

La autofinanciación, por lo tanto, es una de las principales responsabilidades que asume el socio trabajador en su integración en la cooperativa. Así, lo entendieron los fundadores del cooperativismo de Mondragón que concibieron una implicación económica exigente por parte de las personas asociadas. El desarrollo de un proyecto cooperativo en un ámbito como la industria y con la ambición de desarrollar empresas tecnológicamente competentes con los estándares del mercado, sostenido sobre las capacidades de autofinanciación de los trabajadores implicados así lo exigía. El proyecto cooperativo, así concebido, precisa de un claro compromiso colectivo sostenido en una consciente mentalidad económica ya que la implicación de la persona asociada no se limita a la contribución de capital inicial, sino que la tensión por alimentar las fuentes de financiación de la cooperativa ha de ser constante para garantizar la viabilidad de la empresa en contextos de fuertes progresos tecnológicos y sostener la extensión del modelo cooperativo de manera que más sectores de trabajadores puedan alcanzar las condiciones de un trabajo emancipado. Para ello, además de una

aportación inicial exigente, se exige austeridad y espíritu de ahorro, grandes dosis de solidaridad y una implicación efectiva por el trabajo bien hecho.

Pero la experiencia práctica de los fundadores del cooperativismo de Mondragón enseña que las necesidades de capital que precisa la promoción de una cooperativa de trabajo asociado difícilmente son cubiertas por los trabajadores implicados en la génesis del proyecto. Esta realidad nos acerca a la noción del capital comanditario.

#### **4.3.3.3. El capital comanditario**

Un hecho significativo en la práctica desarrollada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón en relación al abordaje de la problemática del capital fue la introducción y el uso del capital comanditario. El hecho es relevante por cuanto el capital comanditario hace referencia al capital aportado por socios que no prestan su trabajo en la cooperativa y, por lo tanto, además de ser un concepto contrario a la legislación cooperativa vigente, contradecía la práctica establecida en los Principios Cooperativos. Y así se reconocía en el Boletín Cooperación de septiembre de 1962:

“Es posible que tal innovación no vaya muy de acuerdo con los principios que motivaron el cooperativismo, pero en tal caso debemos pensar que fueron promulgados en otra época y que, sobre todo, no se dictaron pensando en la empresa industrial” (Coop\_25).

La medida aun siendo polémica desde el punto de vista de la doctrina cooperativa se justificaba dadas las necesidades específicas que planteaban las cooperativas de trabajo asociado que buscaban promover sus proyectos en un ámbito económico tan exigente como el que suponía el sector industrial:

“Conste que nos declaramos sinceros admiradores de los pioneros de Rochdale y estamos orgullosos de militar en la línea de sus principios, aparte de considerar que hacemos proselitismo cooperativo al pretender acomodarlos a los tiempos actuales.

Estimamos suicida el anteponer unos principios de orden humano a las realidades del momento y las leyes económicas que gravitan sobre la empresa. Lo importante es que perduren y se multipliquen empresas con una estructura tal, en las que los valores humanos sean considerados en su total dimensión” (Coop\_25).

El capital comanditario fue un recurso imprescindible en la promoción de las primeras cooperativas. Numerosos interesados contribuyeron con aportaciones de capital, aunque no se incorporaban a la plantilla, o lo hacían en desarrollos posteriores del proyecto cooperativo:

“En las expresadas condiciones sociales y humanas, una convocatoria de trabajo ha de poder tener respuesta y es factible que los patrimonios o recursos de los más integrables en la empresa en una fase más avanzada de su desarrollo, contribuyan a su financiación mientras los menos encuentran ocupación adecuada en la misma. De hecho, ésta ha sido una fórmula utilizada por algunas comunidades en las que los comprometidos desde la primera hora han sido muchos de los que se integran a la

misma a lo largo de su período previsto y programado de desarrollo” (Ariz\_Empresa: 60).

El capital que se precisaba para la promoción de las primeras cooperativas no era posible alcanzarlo por la aportación de los primeros socios trabajadores. La solución al problema se abordó abriendo la puerta a la contribución de capitales de trabajadores que aun no siendo trabajadores esperarían su turno de incorporación y las aportaciones de miembros de la comunidad motivados por la sinceridad del proyecto:

“Los primeros capitales de Ulgor proceden de sus trabajadores, más bien pocos al principio y de potenciales trabajadores que esperan su turno. Los más, además de un distinguido grupo de aportacionistas sin más, cuyas posibilidades de ingreso en activo eran nulas al hecho” (Larrañaga, 1981: 137).

Ormaetxea nos ofrece los detalles más concretos de la operación. Entre 1955 y 1956 se tenían los cálculos sobre las inversiones que era necesario llevar a cabo en terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, utillaje y un mínimo fondo de maniobra. La cifra alcanzaba los doce millones de pesetas:

“Es claro que los primeros fundadores no eran ni remotamente capaces de aportar esas cantidades cuando los salarios apenas llegaban a las 24.000 pesetas anuales en el mejor de los casos. Por esta razón se buscó la fórmula de transmitir ‘boca a boca’ la idea que se deseaba desarrollar y el alcance que una empresa nueva podría tener a medio plazo tanto en las relaciones internas, al convertirse todos sus partícipes en trabajadores y socios, como en las perspectivas que a través de esa figura iba a comportar en el bienestar social y económico de los cooperativistas, sus familias y el pueblo” (Ormaetxea, 2003: 56).

En menos de seis meses se alcanzó la cifra requerida de los doce millones de pesetas mediante la implicación de 130 socios potenciales que contribuyeron con una aportación individual de 90.000 pesetas. Estos contribuyentes:

“No fueron sólo personas que objetivamente se suponía que iban a trabajar más tarde cuando la cooperativa afianzara su actividad empresarial, sino que la fórmula para realizar aportaciones a capital se extendió a gentes de buena voluntad a las que la idea les inspiró confianza. Así, y como testimonios ejemplificantes, se pudo contar con el director de la Banda Municipal de Música de Mondragón; el farmacéutico más conspicuo de la localidad; uno de los directores de la oficina bancaria que tenían en Mondragón el Banco de San Sebastián; varios agricultores de los barrios periféricos de la comarca; algún constructor y un empresario de esos que al volver de la Guerra Civil en la que intervinieron en los batallones de ‘gudaris’ (soldados vascos) y no ser admitido en la empresa precisamente por esa razón, había creado su propia fábrica de cerrajería” (Ibidem).

La operación confirma la base comunitaria del proyecto cooperativo que impulsaban los fundadores. Recordemos que, en esta fase, antes incluso de aclarar las dudas sobre la idoneidad del formato cooperativo para impulso del proyecto de empresa que tenían en mente desarrollar, la promoción social y comunitaria era el motor del proceso de transformación social de Arizmendiarieta y sus colaboradores. Agentes variados de la comunidad que comulgaban con estos mismos principios son los que se implican en el despliegue del

proyecto. Los más con la esperanza de trabajar en la nueva empresa; el resto por adhesión o simpatía ideológica. Pero la maniobra, desde la óptica cooperativa, era controvertida, tal y como la justificación de Ormaetxea no deja de reconocer:

“Este espectro tan amplio de socios no empañó una realidad objetiva porque el hecho cierto, como se probó al cabo de unos años, es que el 90% de los 130 primeros socios se incorporó a trabajar dando naturaleza a ese concepto clásico de ‘todos los que trabajan son socios y sólo son socios los que trabajan’. Aquel andamiaje inicial no vulneró en todo caso los principios básicos porque quienes transitoriamente sólo fueron socios, pero no trabajadores sólo se llevaron como remuneración de la cooperativa los intereses fijados al capital y un poder de decisión que sólo contaba un voto por persona sin tener en cuenta el capital que hubiese aportado: eran socios en excedencia cuya aportación al trabajo era cero y por tanto nulo su derecho a beneficios por el trabajo” (Ormaetxea, 2003: 57).

La motivación de la operación es clara. La afirmación de que la operación no vulneraba los principios básicos cooperativos no deja de ser discutible. Recordemos que en esta misma época funcionaba el mecanismo del voto cualificado y no sabemos bien la categoría profesional con la que participan estos socios; y, a su vez, el capital era retribuido no sólo mediante el interés fijo legal (y el bonus de riesgo), sino que como tal era acreedor al retorno, y, por lo tanto, participaba en los beneficios generados por la cooperativa. Nos reencontramos con el dilema que se plantea entre la letra de los Principios Cooperativos y los imperativos que plantea la viabilidad en las condiciones de una economía moderna de la cooperativa de trabajo asociado. La determinación de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por primar las condiciones de viabilidad del proyecto cooperativo es clara al respecto. Se precisa una interpretación actualizada de los Principios Cooperativos. Y, en el caso del capital comanditario incluso traspasar la ley si fuera preciso:

“Siendo realistas, debemos confesar que tal fuente de capitalización se impone de tal forma que si la próxima Ley no lo recoge tendrán las cooperativas que recurrir a él, aun a riesgo de colocarse en el terreno de la ilegalidad, pues se juega nada menos que la existencia como tales empresas y el único medio de subsistencia de bastantes miles de familias” (Coop\_25).

Esta determinación llevará a los fundadores del cooperativismo de Mondragón a buscar el apoyo de la Unión Nacional de Cooperativas Industriales y a través de ella tomar la iniciativa para que la Asamblea Nacional de Cooperativas solicitara una modificación de la vigente Ley de Cooperación que permitiera la existencia en las cooperativas industriales de trabajo asociado del capital comanditario. Pero la solución coyuntural que encontraron los fundadores para mantener esta figura en los Estatutos la encontraron reconvirtiendo a los socios comanditarios en socios en excedencia. El Reglamento de Régimen Interior establecía que “el capital comanditario vendrá representado por las aportaciones de los socios en situación de excedencia”. De tal manera:

“Si la Ley prohíbe que haya en las Cooperativas socios comanditarios, no puede prohibir el que se conceda excedencia ilimitada a algún socio para el que no haya ocupación en la Cooperativa en un momento determinado. Dando un rodeo, hemos llegado a cumplir la misma finalidad que nos proponíamos: conseguir que nos dejen su dinero personas que no trabajan en la Cooperativa” (Elena, 1966: 55).

El ejemplo del capital comanditario nos ayuda a reflejar la idea de que los fundadores del cooperativismo de Mondragón tuvieron que recurrir a soluciones novedosas o innovadoras para resolver las limitaciones que el modelo presentaba para cubrir las necesidades de capital de las cooperativas de trabajo asociado. La dimensión del capital es una de las principales cuestiones que tuvieron que afrontar los fundadores. Una implicación exigente de los trabajadores asociados –con importantes aportaciones de ingreso, limitaciones en la disponibilidad de los retornos, y un compromiso fuerte de solidaridad, ahorro y trabajo– en la autofinanciación de la cooperativa, y la contribución de la comunidad simpatizante viabilizada mediante los socios comanditarios, serán las principales palancas que los fundadores activarán para intensificar los fondos de capital de la cooperativa. Pero esta apelación al compromiso cooperativo se comprende que no es suficiente. Los fundadores comprenden la necesidad de incentivar mediante estímulos económicos atractivos la cesión de los capitales de las personas asociadas. El rápido despliegue con que ambicionaban dotar a su proyecto cooperativo justificaba, de esta manera que, además del interés fijo, el capital de los socios fuera retribuido, vía retornos, mediante su participación en los resultados de la cooperativa. Disposiciones, sin duda, contradictorias con la doctrina cooperativa establecida en los Principios Cooperativos.

Estas disposiciones contradictorias, sin embargo, tuvieron un carácter coyuntural en la medida que operaron en las primeras fases instituyentes del cooperativismo de Mondragón. Se circunscribieron a la fase en la que la autofinanciación era en exclusiva el único recurso financiero con que contaban las cooperativas para propiciar su desarrollo. Estas disposiciones serán paulatinamente eliminadas en la medida en que el proyecto cooperativo de Mondragón escala mediante la creación de entidades de supra estructura cooperativa como la cooperativa de crédito<sup>203</sup> o el complejo asociativo Ularco. Esta maniobra permitirá reconvertir a los socios comanditarios a las propias cooperativas que invierten capitales en las cooperativas hermanas, denominando como capital comanditario cooperativo “a las aportaciones que realizan otras cooperativas, ya sean de producción o de crédito, sin que por ello se altere la naturaleza jurídica de la cooperativa” (TU\_71). Se eliminaban así los problemas legales y doctrinarios que planteaba la antigua concepción.

Las entidades de supra estructura serán, por lo tanto, otra de las vías abierta por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para responder al problema de la financiación. Lo analizamos en el siguiente apartado.

#### **4.3.3.4. Otros recursos financieros**

Según se desarrollan y crecen las primeras cooperativas surgidas en Mondragón se va tomando conciencia de que el mero recurso de la autofinanciación resulta insuficiente para que el incipiente movimiento cooperativo afronte los retos que se avecinan a futuro. En la Memoria de la Caja Laboral Popular de 1961 Arizmendiarieta pone voz a esta intuición:

---

<sup>203</sup> Indica Larrañaga (1981: 145) que “las filigranas dialécticas en torno a la participación variable del capital en los resultados de la empresa, como medio de captación de capital, quedan oscurecidas ante la urgencia de contar con una institución financiera. El desarrollo cooperativo es irrealizable sin una entidad financiera coherente con los postulados sociales”.

“Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial, es una solución transitoria, una fórmula caduca. Deben estar concebidos los estatutos de tal forma que sea factible la disponibilidad del capital hasta el límite de la capacidad de los componentes de la entidad y, en su defecto, la asimilación de capitales extraños en condiciones apropiadas. No debe condenarse una cooperativa a la única alternativa de la autofinanciación” (Ariz\_eman: 140).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón son conscientes del ritmo de evolución que presenta la industria de los países más avanzados de Europa. Los progresos que se vienen haciendo en el marco del Mercado Común Europeo son rastreados con cierto detalle<sup>204</sup> y la idea de que en un futuro próximo las cooperativas van a tener que enfrentar un escenario competitivo en el marco europeo está muy presente. La dimensión financiera es un aspecto clave a no descuidar:

“Porque la empresa cooperativa tiene en cuenta que su supervivencia radica en el esfuerzo de una producción competitiva de costos decrecientes, en un mercado al que se accede sin remisión al juego de los sistemas derivados de la economía libre y que conforme crece en importancia la prevalencia de la tutela financiera aparece como flanco de atención preferente” (Ormaechea, 1966: 103).

Las necesidades de recursos económicos en una economía moderna y ágil son tales que difícilmente pueden ser financiadas “a expensas exclusivas del sector de población empleado en la producción” (Coop\_41). El progreso tecnológico, modernizar el equipamiento industrial y mejorar las capacidades técnicas y competitivas precisa de nuevas y variadas fuentes de financiación (Larrañaga, 1981: 147). En opinión de Arizmendiarieta:

“Claro que el rápido avance científico y tecnológico trae como consecuencia que en plan de seguir el ritmo de sus exigencias no son suficientes los recursos de autofinanciación por poderosos que pudieran ser y por tanto son cada día más las actividades o los sectores económicos que requieren una transferencia de recursos extraños a sus agentes. De ahí que constituya el recurso al crédito a los excedentes extraños una condición esencial de desarrollo y esto no vamos a pensar que tiene que ser excepción por lo que se refiere al desarrollo impulsado mediante el régimen cooperativo” (Ariz\_Empresa: 116).

Sin descuidar el hecho de que el paso de una economía protegida por aranceles y con demanda garantizada a una economía de competencia abierta hace más incierta el recurso de la autofinanciación<sup>205</sup>:

“Otro fenómeno cada vez más universal y en nuestro caso de actualidad, es el paso de una economía de producción a otra de mercado, es decir, de una situación en la que el problema es producir, y por tanto, la atención se polariza en la disponibilidad de

---

<sup>204</sup> Llama la atención de que en un año relativamente tan temprano como 1960 se haga alusión en la Asamblea de Ulgor a la posible incorporación europea dando por hecho “que, tarde o temprano, tendremos que vernos en línea de competencia con la formidable industria europea” (Mem\_1959). En la Asamblea del año siguiente la Memoria del Consejo Rector en relación al Mercado Común Europeo señalaba que “su desarrollo y los planes para la incorporación de España, tímidamente configurados hace apenas dos años, van tomando conciencia paulatinamente, hasta que en plazo no muy lejano se nos presentarán como un hecho consumado (Mem\_1960).

<sup>205</sup> En referencia a ello, citando la introducción del Plan Financiero de 1962, se exponía en la Asamblea que “es pueril pensar que en un mercado libre en pugna con presiones internacionales se pueda sostener el criterio de que la autofinanciación, aún en la administración de sociedad más austera, sea posible en la línea de expansión” (Mem\_1961).

factores de producción, a otra en la que el consumidor manda, el mercado discrimina e impone la conjunción de factores más complejos de producción, previsión, etc., con la consiguiente movilización o disponibilidad de recursos económicos y humanos más amplia y variada. Mercado significa competencia y concurrencia y, naturalmente, en una economía de mercado fluido de ordinario, la autofinanciación de empresas se hace más difícil a menos que no se trate de empresas que cubren un sector predominante del mercado” (Ariz\_Empresa: 121).

Existen, por lo demás, otras razones de peso que apuntan a la necesidad de superar el esquema de autofinanciación utilizado por las cooperativas en su fase de génesis. El componente tecnológico que incorpora la empresa exige un mayor esfuerzo de financiación para sostener la creación de nuevos puestos de trabajo cooperativos:

“A los niveles tecnológicos alcanzados ya, en los que cada puesto de trabajo requiere inversiones que oscilan entre 250.000 y 1.000.000 de pesetas, resulta tarea de gran empeño dar cobertura suficiente a un proceso mancomunado cooperativo bajo el régimen de empresa industrial” (Ormaechea, 1966: 103).

A esta realidad se le añade el hecho de que fruto del progreso económico y el incremento del nivel de vida que están favoreciendo también las cooperativas con su actuación se prevé que las rentas de trabajo vayan en aumento, condicionando en consecuencia los márgenes del autofinanciamiento futuro de las cooperativas:

“Cabe esperar en una etapa de desarrollo en la que las rentas de trabajo han de ir incrementándose, pero precisamente por eso, porque las rentas del trabajo van a ir en aumento, la financiación de las empresas ha de ir derivando hacia la comunidad, más allá del círculo de sus colaboradores directos en su calidad de productores” (Ariz\_Empresa: 121).

Sin obviar, tal y como explicaba el Presidente Gorroñoigoitia en la Asamblea de 1962, que la dimensión que empezaba a alcanzar la cooperativa Ulgor introducía a esta empresa en otra escala en cuanto a la problemática de la financiación:

“También, desde otro punto de vista, es preciso nos demos cuenta de la importancia decisiva que ha adquirido para ULGOR el aspecto financiero, aspecto que hasta el presente dábamos como resuelto contando con la trilogía ‘programación, técnica y hombres’ como base fundamental en que asentar nuestro desarrollo industrial.

Pero esto que es posible con programaciones de venta modestas o, cuando menos, relativamente modestas, adquiere relieve impresionante cuando se llega a niveles de producción de 20 y 30 millones al mes, pues una depresión coyuntural de 2 o 3 meses puede ser de fatales consecuencias para la estabilidad e integridad de la empresa” (Mem\_1961).

Todas ellas constituyen razones de la mayor relevancia para que el movimiento cooperativo de Mondragón se tenga que plantear con cierta celeridad la necesidad de estructurar soluciones novedosas que permitan superar las limitaciones financieras que presenta el modelo cooperativo:

“Las cooperativas que normalmente tienen unos comienzos modestos han de nacer con volumen muy limitado, deben prever en sus estatutos normas de régimen interior

la posibilidad de futuras concentraciones para que no sean unas estructuras con taras hereditarias, sino comunidades de trabajo capaces de alcanzar un desarrollo a tono con las actividades a que se dedican en cada momento” (Ariz\_eman: 141).

El recurso de la financiación de las entidades de crédito públicas como privadas siempre ha sido una posibilidad abierta. Basta recordar que la contribución del capital que la persona asociada hacía en el momento de incorporación a la cooperativa exigía en el normal de los casos la solicitud de un crédito a algunas de las entidades privadas. Su recurso es lícito desde la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón siempre y cuando se preserve el esfuerzo y la responsabilidad personal que supone la implicación económica, base para el desarrollo de un cooperativismo consciente y sano, y se eviten las tutelas paternalistas:

“Es justo que reconozcamos la valiosa ayuda que pueden representar otras ayudas, como pueden ser los préstamos con cargo del Patronato de Protección del Trabajo, de las Cajas de Ahorro, etc., con tal que sea efectiva la implicación económico-social de los cooperativistas y eluda el riesgo de un paternalismo enervante, que constituye la antípoda de lo que significa el cooperativismo sano. Estas entidades y aportaciones han de servir fundamentalmente para potenciar al individuo en su calidad de dar cara al compromiso personal que debe aceptar al integrarse en la cooperativa. La buena empresa cooperativa se constituye con hombres capaces de dar un testimonio de solidaridad y afán de superación, poniendo en juego sus patrimonios personales o su capacidad personal de créditos” (Ariz\_Empresa: 62).

Pero el movimiento cooperativo en su fase de expansión no puede fiar sus canales de financiación a este tipo de entidades. Ninguna se adecua a las necesidades que demanda la extensión del proyecto cooperativo. Las entidades de crédito oficiales vinculadas al Estado responden a los objetivos macroeconómicos establecidos en los planes nacionales. No casan bien con la orientación local y comunitaria que como prioridad específica se marcan las cooperativas:

“El crédito oficial, atento a las necesidades de empresas consolidadas sobre bases societarias típicas, establece unos cauces determinados por el bien público. Las Sociedades nacientes no pueden vincular únicamente su desarrollo a esta posibilidad de financiación, pues sus programas de actuación industrial dependen del medio natural o área geográfica en que nacen, fuertemente matizado por la idiosincrasia y base profesional de sus hombres y por el marco social. Las espontáneas realizaciones no siempre dan respuesta inmediata a la planificación de escala nacional, y el crédito oficial, atento a las directrices programadas macroeconómicamente, no da la total ayuda que en el crecimiento y desarrollo puedan exigir las empresas cooperativas” (Ormaechea, 1966: 102).

La banca privada, a su vez, orienta sus créditos preferentemente hacia las entidades de capital, afines a su propia lógica de funcionamiento y las Cajas de ahorro “no atienden, como función específica, a posibilitar medios financieros a empresas industriales”, con lo que, en conclusión, “el desenvolvimiento natural de la Cooperativa Industrial no puede darse al nivel de afinidad suficiente con el carácter de los medios de financiación actuales” (Ormaechea, 1966: 103).

Descartados los canales de financiación habituales, los fundadores del cooperativismo de Mondragón encontraron una genial solución ahondando en las raíces inherentes de su

filosofía de actuación comunitaria: la movilización de los recursos comunitarios, plasmado en su capacidad de ahorro, es la vía que proponen para dar soporte financiero al proyecto de transformación cooperativo. Dos son las vías priorizadas: el uso del ahorro de las propias comunidades de trabajo producidas mediante los mecanismos de provisión social, y la “socialización o cooperativización del crédito” (Coop\_41) mediante la movilización del ahorro de los sectores populares y la creación de la cooperativa de crédito.

Respecto al primer mecanismo, la Provisión Social surge como como ‘Sección Social’ vinculada a la Caja Laboral Popular en 1959 cuando las personas trabajadoras de las cooperativas, por su condición de cooperativistas, quedaron excluidos del régimen de Seguros Sociales y Mutualismo Laboral de los trabajadores:

“Expresamente para el cumplimiento de los propósitos y preceptos de asistencia, seguridad y previsión social, crearon en el seno de la expresada entidad Cooperativa un Servicio de Provisión Social, provisto en su régimen social y administrativo de todos los elementos para que se rigiera con plena autonomía para el mejor servicio de su fin específico e, incluso, adquiriera personalidad jurídica propia en el momento que lo aconsejaban las circunstancias” (Ormaechea, 1966: 106).

Los detalles de estas entidades supra cooperativas se analizan en el apartado 4.3.4.3. dedicado a la Intercooperación, pero lo que nos interesa resaltar ahora es que tal sección se diseñó desde su concepción con el fin que abarcarse también funciones inversoras:

“Lo de Provisión Social, en lugar de Previsión Social que es el término en boga, se debe a que D. José María, riguroso en la elección de los términos, daba valor a la noción de gestión e inversión creadora, en contraposición a la idea de previsión, de ahorro-caja” (Larrañaga, 1981: 165).

En un trabajo de 1959 titulado *El problema de la Asistencia y Provisión Social* exponía Arizmendiarrreta las claves financieras de la nueva entidad:

“El principio de una administración independiente no debe ser obstáculo, por otra parte, para que las cooperativas y los cooperativistas dispongan de las reservas creadas por su propio esfuerzo y las emplearan, salvadas las garantías necesarias, en la financiación de sus propios planes. El ahorro más normal, más adecuado para las inmovilizaciones a largo plazo, es el que procede de estos fondos, que les garantiza la adecuada rentabilidad” (Larrañaga, 1981: 166)

La estructura de la Provisión Social, en la práctica, opera como un mecanismo que potencia la capacidad de ahorro y permite que los fondos acumulados actúen como herramientas complementarias de financiación de las cooperativas:

“La cuota que se adoptó no fue corta, pues lo que se deseaba era llegar a una buena cobertura con estímulo para unas aplicaciones siempre razonables, limitando la propensión al consumo y apoyando la tendencia al ahorro.

El hecho es que ha supuesto una fuente de ahorro este sistema, utilizable para cobertura de los planes financieros con inversiones que dejan a salvo su liquidez y ulterior disponibilidad. Es decir que los cooperativistas han podido en este caso encontrar un nuevo margen de potenciación colectiva en un campo de consumo que

creo es la asistencia social, en el que la actitud personal de cada uno puede dar lugar a oscilaciones considerables de gasto” (Ariz\_Empresa: 63).

Pero el movimiento cooperativo de Mondragón asentará las bases de un proyecto de escala dando el paso de movilizar el ahorro de los sectores populares con el fin de financiar el desarrollo de las cooperativas:

“Un movimiento cooperativo que no movilizara el ahorro sería tan ineficaz como unos empresarios que fueran incapaces de gobernar, concentrar y hacer actuar al trabajo. Unos cooperativistas que no tuvieran conciencia de la necesidad de reforzar su autofinanciación de sus empresas serían unos ingenuos o unos ineptos que quedarían arrumbados en sus actividades a sectores muy limitados” (Ariz\_Empresa: 101).

A tal fin se constituirá la ‘Sección Económica’ de la Caja Laboral Popular. Su creación en 1959 responde a la necesidad de hacer una “llamada al pueblo, sin discriminación de sectores” (Ormaechea, 1966: 101) “con conciencia de su potencia, política, social y económica” (Coop\_41), para establecer un cauce de reciprocidad entre las aspiraciones sociales de los sectores populares y el impulso transformador que estaban desarrollando las cooperativas<sup>206</sup>. La cooperativa de crédito recién constituida articulaba el trabajo emancipado con la solidaridad de la comunidad plasmada en la disposición de su ahorro:

“Ha sido afortunado este maridaje del trabajo y del ahorro y el puente que mediante una institución se ha establecido para comunicar y transferir recursos disponibles de unas generaciones, de unos sectores y de unos pueblos hacia otros sin intermediaciones que atenúen la responsabilidad y el compromiso de unos y otros. Si precisamente el concepto de desarrollo significa afloración y promoción progresiva de nuevos recursos y posibilidades, diremos que las Empresas Cooperativas, actuando de esta forma y apelando directamente a los sentimientos solidarios de toda la comunidad, han dado paso firme a su favor” (Ariz\_Empresa: 102).

De este modo, el espíritu solidario, la vocación transformadora que motivaba la acción del cooperativismo de Mondragón se convierte en fuente de financiación mediante la colaboración o la cooperación de la comunidad simpatizante mediante la aportación de sus pequeños ahorros:

“Diremos que la implicación social y económica de los cooperativistas con sus respectivas comunidades y pueblos y, en concreto, su identificación con los anhelos de los trabajadores, su alineación en el movimiento social sin estabilizarse en discretos reductos más o menos acomodados, ha tenido su compensación a la hora de apelar a la colaboración de la comunidad para el impulso y desarrollo de las entidades cooperativas mediante la aportación de los ahorros modestos, que a través de esta entidad de crédito se canalizan al fortalecimiento de las cooperativas” (Ariz\_Empresa: 61).

---

<sup>206</sup> Señalaba el Boletín Cooperación en enero de 1964 que “las posibilidades de un movimiento cooperativo amplio hay que situarlos en una fuerte acción pública de tutela, que es lo que parecen hacer los sistemas colectivistas o en una corriente fuerte de apoyo, que se promoviera en las masas con conciencia de su potencia política, social y económica y de sus instituciones más representativas. En uno y otro caso se requiere la instrumentación del crédito, ya que este presupuesto económico propio es un requisito indispensable de desarrollo vigoroso. Los fondos más o menos paternalistas de otra índole han de ser inadecuados” (Coop\_41).

En sus modestos inicios la estrategia de implementación establecida por los fundadores del cooperativismo de Mondragón pasaba por la apertura de sucursales en las localidades donde ya operaban empresas cooperativas de trabajo asociado y cooperativas de consumo, o ahí donde una serie de promotores mostraban la intención de emprender un nuevo proyecto cooperativo. El marco local, donde es posible establecer vínculos de confianza y reciprocidad es el espacio natural donde existen condiciones que hagan viable esta estrategia:

“Un proyecto con alta implicación social y económica es viable allá donde los protagonistas entran en interacción con la comunidad circundante. El efecto indiferencia es mortal para este intento que emerge en sociedad. La gran ciudad masificada, es sinónimo de anonimato, de uno más en plaza, y el peligro del ‘efecto indiferencia’ se cierne sobre un modelo que se escapa de lo convencional” (Larrañaga, 1981: 128).

Pero a pesar de sus modestos inicios la cooperativa de crédito, ya desde su génesis, se constituye como la gran esperanza de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al entender que “el futuro de las Cooperativas está condicionado por la potencia que adquiera su entidad de crédito” (Coop\_28). El crédito es “algo así como la sangre” para la empresa moderna (Ariz\_Empresa: 111), y dadas las limitaciones del modelo cooperativo para acceder a los capitales por los cauces normales en un sistema capitalista, “un movimiento cooperativo sin banca cooperativa, sin entidad envolvente y paralela a las cooperativas de base, está condenado al fracaso” (Larrañaga, 1981: 150). “Para cooperativizar ciertas actividades artesanas y desenvolverse en una economía poco evolucionada y un tanto rutinaria” pueden bastar los recursos más simples de financiación (Ariz\_Empresa: 130), pero no es posible pensar en “un movimiento cooperativo vigoroso y expansivo” sin abarcar el campo del crédito; “un cooperativismo carente de este recurso es caduco, forzosamente ha de ser raquítico, ha de quedar confinado a su campo de actividad artesana y ha de vivir en un mundo pequeño, en un círculo doméstico y modesto” (Ariz\_Empresa: 120). Por lo tanto:

“Consideramos indispensable la cooperativa de crédito para seguir impulsando un movimiento cooperativo y la promoción de empresas cooperativas dinámicas y competitivas. La empresa cooperativa necesita a su estilo, o en consonancia con su estructura, el complemento de entidades crediticias o financieras, de forma que mientras se deje sin cooperativizar o socializar el campo del crédito no tiene nada de particular que sean un tanto precarias las posiciones de entidades productivas de base, como lo serían también en su lugar la de otras distintas estructuras” (Ariz\_Empresa: 61).

El cooperativismo de Mondragón no aspira a conformarse con ser “unos guerrilleros aislados al servicio de una buena causa” y para ello precisa de la interacción articulada entre comunidad y cooperativas. La convicción es clara: “Las masas de trabajadores no nos han de defraudar si nosotros no les dejamos antes defraudados por nuestro comportamiento”, y esto pasa por mantener el espíritu solidario y transformador del cooperativismo:

“Los cooperativistas no deben olvidarse de practicar por su parte con el resto de la comunidad la solidaridad en el consumo y en lucha por un nuevo orden social. Así han de hacerse acreedores al apoyo de la comunidad. Y la ayuda que con más facilidad pudieran proporcionar la comunidad a las cooperativas es la de su ahorro, presuponiendo siempre que éstas han de ser capaces de asegurar a sus inversiones

una rentabilidad discreta. La cooperativa de crédito es la clave de este apoyo colectivo” (Coop\_41).

Y esto porque:

“Un cooperativismo creado y utilizado sólo para una promoción económica individual no da respuesta a sus postulados de origen y, en consecuencia, difícilmente puede apelar a la solidaridad del marco social que le rodea para que se instituya una corriente recíproca de atención simultánea tan amplia como sea necesario para que esta comunidad se sienta vinculada a un esfuerzo de común apoyo” (Ormaechea, 1966: 103),

La cooperativa de crédito se instituye mediante la asociación de las entidades cooperativas asociadas, los socios individuales de estas Cooperativas y mediante la “participación de los socios que se asocian colectivamente con sus aportaciones voluntarias en sus libretas o títulos de ahorro”. La propia estructura del modelo cooperativo, donde se garantiza la representatividad de todos los agentes implicados en el gobierno de la entidad, es muestra de su vocación transformadora y de servicio a la comunidad:

“Su naturaleza jurídica da respuesta a las exigencias de servidumbre del instrumento al hombre como fin. Su función económica halla el cauce que establece la solidaridad con la llamada al pueblo, que necesita una promoción de su estadio social. Su actuación queda transparentada por el acceso de todos los miembros de la comunidad a sus órganos de gobierno. El nexo de unión con la sociedad es permanente, y a ésta se trata de dar respuesta, vinculando los objetivos de Caja Laboral a las exigencias que demanda la comunidad en que se inserta y respondiendo ante ella de los actos que realiza, como servidumbre indispensable para conseguir el derecho al beneficio de su tutela” (Ibidem).

Y los intereses que también está obligada a repartir la cooperativa de crédito no son suficiente motivación para motivar la implicación comunitaria:

“Las apelaciones económicas a corto plazo, representadas por los tipos de interés legales no serían suficiente estímulo si tras el esfuerzo ahorrador el hombre del pueblo no viese que su apoyo se va transformando en Centros de trabajo, Centros sociales y de enseñanza y organizaciones comerciales cooperativas, cuyos beneficios representan la esperanza de su propia promoción” (Ormaechea, 1966: 105).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón, por lo tanto, sabedores que las meras vías de autofinanciación no resultan suficientes para enfrentar las necesidades financieras que las cooperativas presentan ante las expectativas de una economía abierta, competitiva y altos niveles de exigencia técnica, encuentran la solución ahondando en las raíces transformadoras de su proyecto cooperativo. Articulan mecanismos para que la implicación comunitaria resuelva sus necesidades de capital. Por una parte, incrementando y utilizando los fondos de ahorro de las propias comunidades de trabajo a través la sección de Provisión Social y, por otra, movilizándolo de los sectores populares que simpatizan con la vocación transformadora del proyecto cooperativo. La Caja Laboral Popular, con su Sección social que articula la Provisión Social, y con su Sección Económica que vehiculiza la cooperativización del ahorro popular, mediante su institucionalización como cooperativa de crédito constituye el

mecanismo destinado a superar los límites que la autofinanciación impone al proyecto cooperativo.

#### **4.3.3.5. Conclusiones del capítulo**

En un principio se puede llegar a afirmar que las objeciones que los partidarios de la hegemonía del consumidor exponen respecto a las carencias que desde el punto de vista del capital presentan las cooperativas de trabajo asociado podrían ser vistas como lógicas por parte de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. No resulta complicado observar que los fundadores de Mondragón comparten la opinión con los partidarios de la hegemonía del consumidor de que el modelo cooperativo presenta importantes limitaciones a las cooperativas de trabajo asociado en cuanto que los trabajadores asociados difícilmente pueden aportar las cantidades de capital que precisa la promoción de una cooperativa en el ámbito industrial y que, a falta de los canales de financiación necesarios, lo más probable es que tales emprendimientos fracasen o que se limiten a subsistir en sectores tecnológicamente limitados o a actividades artesanales con nula proyección extensiva. La diferencia respecto a los partidarios de la hegemonía del consumidor estriba en que los fundadores niegan que tales limitaciones sean intrínsecas a las características de las cooperativas de trabajo asociado y, por lo tanto, insalvables por parte de las mismas.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón se muestran especialmente sensibilizados con la problemática del capital. El análisis realizado permite comprender que precisamente es éste uno de los principales factores que condicionaban la reticencia inicial de los fundadores por el modelo cooperativo y que, a su vez, eran las disposiciones innovadoras que planteaban respecto a la doctrina cooperativa los motivos que impedían su inicial encaje con la legislación cooperativa vigente.

Los fundadores son conscientes de la importancia del capital para la viabilidad de la empresa cooperativa y para dotar de dinamismo a su proyecto transformador cooperativo. El capital es instrumento determinante de la productividad y, en consecuencia, de la capacidad competitiva de la empresa, y es, a su vez, recurso esencial del proceso de extensión del modelo y, por lo tanto, de la emancipación de las clases trabajadoras. No es extraño, pues, que los fundadores mostraran una seria preocupación por las limitaciones del modelo cooperativo que, según la interpretación ortodoxa de la doctrina, obligaba a desarrollar los proyectos empresariales con los exclusivos medios financieros que los trabajadores asociados pudieran aportar.

Los fundadores se enfrentaban con un dilema irresoluble desde la óptica de la doctrina cooperativa: no hay desarrollo posible de la empresa cooperativa sin una adecuada financiación, y la autofinanciación sustentada en las aportaciones de los trabajadores asociados resulta insuficiente en las condiciones de la economía moderna. La resolución del dilema pasa por plantear la adecuación de los Principios Cooperativos a la nueva realidad. Los Principios extraídos sobre la experiencia de Rochdale, en el ámbito del capital, pecan de su excesiva vinculación con la realidad de las cooperativas de consumo donde las necesidades de capital para emprender en el sector del comercio local y minorista no son tan exigentes como las realidades que enfrentan las cooperativas industriales de trabajo asociado. Y estos mismos Principios no tienen en cuenta la evolución que por medio del

progreso técnico ha conocido la economía moderna. En la formulación que propician los fundadores el capital sigue sin detentar capacidad de decisión en el gobierno de la cooperativa, pero su contribución precisa de una retribución más “justa” y es preciso proporcionar una apertura en su composición de manera que no dependa de las aportaciones exclusivas de los socios trabajadores que promueven la gestación de la empresa. Su planteamiento pasa por supeditar el principio de la retribución del capital al principio de eficacia de la empresa y al objetivo superior de emancipación del trabajo. Bajo esta óptica se entienden la decisión de retribuir al capital mediante su participación vía retornos en el beneficio de la empresa y la introducción del capital comanditario.

En la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón tales disposiciones no son contradictorias con el espíritu cooperativo que debe prevalecer en la práctica cooperativa. Las disposiciones se entienden más bien como innovaciones justificadas por el bien superior de la viabilidad económica de la cooperativa y el espíritu transformador y extensivo en pos de la emancipación del trabajo que es la vía, por lo demás, de garantizar el principio de puertas abiertas en las cooperativas de trabajo asociado. En este sentido, la retribución del capital no respondería al ánimo de lucro de los participantes, sino que, al contrario, se concibe como un mecanismo necesario para instrumentar adecuadamente la vocación de servicio de la cooperativa. Esta afirmación cobra más sentido aún si se pone en relación con los niveles exigentes de las aportaciones, en cuyo cálculo se incluían conceptos como el porcentaje exigido como contribución a la extensión del modelo, o la disposición de la ‘retención solidaria de los retornos’ que limitaba la libre disposición de los mismos con el fin de favorecer las tasas de inversión y de ahorro.

No hay duda de que las medidas articuladas resultaban controvertidas desde la lógica que guían los Principios Cooperativos. La controversia a nuestro entender estaba justificada independientemente de la supeditación al espíritu transformador cooperativo con que los fundadores trataban a las medidas dispuestas. Abrir el capital social de la cooperativa a personas ajenas a la misma y retribuirlo no sólo mediante el interés fijo y limitado sino también mediante su participación variable en los resultados de la cooperativa fijaba un precedente a todas luces inquietante desde el punto de vista cooperativo. Es cierto que en la concepción de los fundadores el capital comanditario era un medio de participación, por un lado, de aspirantes a socios trabajadores que en la fase inicial de la cooperativa aún no estaba en disposición de emplear, y, por otro, de la comunidad social simpatizante con las aspiraciones cooperativas. Pero el riesgo de desvirtuar el mecanismo sobre todo en condiciones en que la cooperativa por su dimensionamiento trasciende el marco de confianza recíproca de los vínculos personales y en contextos sociales donde el espíritu cooperativo no esté tan presente es evidente.

No obstante, en la justificación del tratamiento del capital de los fundadores del cooperativismo de Mondragón encontramos concepciones originales e interesantes en sus implicaciones. Una es la que identifica el capital con el trabajo excedente acumulado: el capital en la cooperativa no deja de ser trabajo excedente o ahorrado, no destinado al consumo, de los sectores populares y trabajadores, que es utilizado para el mejor equipamiento del trabajo de las generaciones presentes y, en cuanto representa un sacrificio, moralmente acreedora a una justa retribución. La otra es la importancia que en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón alcanza la dimensión comunitaria de la empresa. Desde una perspectiva profunda esta concepción refleja la idea de que la empresa cooperativa no es sólo propiedad de la comunidad de trabajo que la constituye, sino que, en parte, pertenece también

a la comunidad social de la cual brota: la comunidad social, junto el trabajo y el capital, es acreedora de los beneficios de la cooperativa y, a su vez, la comunidad social tiene abierta su implicación en la misma mediante su participación en el capital. Aquí se encuentra la justificación ética del capital comanditario.

Pero tampoco existe duda del peso que en las disposiciones sobre el tratamiento del capital tienen las razones pragmáticas. Los fundadores parten de la apreciación de que se precisan estímulos atractivos para la disposición de capital. Como hemos podido comprobar dispositivos como la retribución variable responden en parte a la incertidumbre respecto a la fidelidad que mostraran las personas asociadas para ceder su capital en los fondos de inversión de la cooperativa. Estas disposiciones son implementadas en un contexto en el que los fundadores del cooperativismo de Mondragón aparecen preocupados por explotar al máximo los mecanismos de autofinanciación de la cooperativa. Las disposiciones como la retribución variable o el capital comanditario coexisten con un compromiso autoexigente respecto a la financiación de la cooperativa. Son parte del espíritu cooperativo la asunción de compromisos como la aportación económica exigente, la disposición limitada de los retornos, una actitud austera y ahorradora, una disposición consciente hacia la productividad del trabajo y la organización eficiente del trabajo como vías de fomentar los fondos financieros de la cooperativa.

Las disposiciones controvertidas con la doctrina irán eliminándose a medida que desde la experiencia cooperativa de Mondragón se vayan articulando nuevas respuestas ante las expectativas de crecientes necesidades de capital. Éstas van perdiendo importancia en la medida que entre los protagonistas del cooperativismo de Mondragón va tomando cuerpo la idea de que una política financiera sustentada en la autofinanciación, por muy austera y exigente que pudiera llegar a ser, no es suficiente frente a las necesidades financieras que se empiezan a vislumbrar. Las perspectivas del peso que el componente tecnológico comienza a tener en la industria avanzada, la conciencia de que las cooperativas tienen que prepararse para un escenario competitivo en el marco de una economía abierta europea, las necesidades financieras que se derivan de la propia escala que van adquiriendo las empresas cooperativas, o el propio progreso económico y social que se concreta en un mayor nivel de vida y de rentas de trabajo agotan las posibilidades de la exclusiva vía de la autofinanciación.

La respuesta a la necesidad de diversificar los canales de financiación del proyecto cooperativo la encontraran ahondando en la matriz comunitaria del movimiento de transformación que estaban impulsando los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Con su genial respuesta llevan al máximo de su capacidad los potenciales de la implicación comunitaria. Por un lado, de las propias comunidades de trabajo articuladas en las empresas cooperativas: mediante la articulación de la Provisión Social convierten en recursos financieros complementarios la necesidad de dar respuesta a la falta de cobertura social y asistencial de los cooperativistas producto de la nueva legislación del Estado. Por otro, proponen movilizar el ahorro de los sectores populares que puedan simpatizar con la vocación transformadora que está demostrando el incipiente movimiento cooperativo que comienza a surgir tras la estela de Ulgor. Al igual que con el capital comanditario, la comunidad social se convierte en parte activa del proceso de emancipación que en clave comunitaria se viene implementando a través de las empresas cooperativas y las instituciones de carácter comunitario que se vienen constituyendo; sólo que ahora esta implicación comunitaria se articula a través de la cooperativa de crédito, donde las partes implicadas conforman el cuerpo social y forman los órganos de gobierno de la nueva entidad. De este modo, los fundadores

del cooperativismo de Mondragón asentarán las bases para cubrir las necesidades financieras del movimiento cooperativo, convirtiendo la vocación transformadora y de servicio de las cooperativas en fuente de capital y, por lo tanto, de viabilidad del proyecto cooperativo. La nueva solución, por lo demás, es impecable desde el punto de vista de la doctrina cooperativa.

La Caja Laboral Popular se convierte en la entidad estratégica de cara al desarrollo del movimiento cooperativo. Y no solamente por su función asistencial y financiera, sino, como nos falta por analizar en los dos próximos capítulos, también por su rol técnico y cualificado, y articulador del movimiento cooperativo.

#### **4.3.4. La capacitación técnica de gestores y colectivo de trabajadores**

Junto con el problema del capital la capacitación técnica es uno de los déficits determinantes identificados por los partidarios de la hegemonía del consumidor que explican, a su entender, las carencias que desde el punto de vista de la viabilidad presentan las cooperativas de trabajo asociado. Esta discapacidad técnica se aborda desde dos dimensiones. Por un lado, por las carencias de las cooperativas de trabajo asociado, sea por la falta de cualificación de los trabajadores asociados para asumir las funciones de dirección o sea por la incapacidad de ofrecer estímulos atractivos para incorporar a perfiles de dirección, para disponer de personas capacitadas para las tareas empresariales de alta dirección. Por otro lado, por el cuestionamiento de que las cooperativas de trabajo asociado puedan desarrollar las capacidades técnicas que demanda el progreso técnico de la industria. La cualificación técnica se considera, por lo tanto, uno de los importantes déficits que arrastran las cooperativas de trabajo asociado industriales y que explican la inviabilidad del modelo en sectores técnicamente exigentes como el que supone el ámbito industrial.

Nos interesa saber, por consiguiente, el modo como abordaron los fundadores del cooperativismo de Mondragón el reto de la capacitación técnica de las cooperativas de trabajo asociado. Con tal propósito el capítulo se organiza en tres apartados. Primero se analiza la concepción que los fundadores del cooperativismo de Mondragón desarrollaron respecto al problema de la cualificación técnica de las cooperativas de trabajo asociado. Posteriormente, el foco de atención se traslada a las soluciones que idearon los fundadores para dar respuesta al reto de la capacitación técnica de la cooperativa de trabajo asociado. Finalmente, se realiza una mención a la asociación intercooperativa como mecanismo de solución destacado por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El capítulo termina con el apartado que reúne las conclusiones del capítulo.

##### **4.3.4.1. La concepción del problema de la capacitación técnica de la cooperativa de trabajo asociado**

El reto de la cualificación técnica de gestores y personal de la cooperativa es una cuestión presente en los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Es junto con la

necesidad de conjugar la democracia cooperativa con el principio de eficacia empresarial y la problemática del capital, la dimensión determinante para garantizar la viabilidad de las cooperativas de trabajo asociado de acuerdo con las exigencias del progreso científico y técnico de las sociedades modernas. Los textos analizados son una clara muestra de la dedicación de los fundadores del cooperativismo de Mondragón a esta cuestión. La ambición por desarrollar un modelo empresarial cooperativo capaz de desenvolverse en el ámbito de la industria avanzada en un contexto de aceleración científica y técnica así lo exigía.

#### **4.3.4.1.1. El contexto social y económico de aceleración tecnológica**

Como hemos tenido ocasión de comprobar el cooperativismo de Mondragón nace con la vocación de desarrollar un modelo capaz de desenvolverse en el escenario competitivo con el resto de empresas. Esta proyección del modelo cooperativo conllevaba irremediamente la necesidad constante de adaptar la empresa al ritmo del progreso organizativo y tecnológico. Había que hacerlo además en un contexto vertiginoso de aceleración científica y técnica<sup>207</sup>:

“Un fenómeno característico de nuestro tiempo es la aceleración histórica. Pero si analizamos en qué factores se apoya este proceso veremos que es en la investigación científica, en el desarrollo científico, en las aplicaciones técnicas. Solamente debido a este desarrollo científico y técnico estamos viviendo en una época de transformación rápida, acumulativa e incontenible (...) Este fenómeno de la aceleración, con todas las derivaciones que lleva consigo, ha de seguir acelerándose en progresión geométrica y naturalmente los plazos entre un descubrimiento y sus aplicaciones irán acortándose y los descubrimientos han de ir sucediéndose a velocidad de vértigo, cambiando hondamente las condiciones de existencia y convivencia humana” (Ariz\_eman: 43).

Es un escenario de riesgos y oportunidades para las sociedades y las comunidades en la medida en que de su adaptación a la nueva realidad dependerán su vitalidad o su languidecimiento:

“El fenómeno más universal y de más vasto alcance de nuestro tiempo, que lo mismo puede contribuir a revitalizar como a despotenciar comunidades y pueblos, es el que se denomina aceleración y cambio, impulsados por fuerzas y condiciones no circunscritas a un país o sector de población” (Ariz\_eman: 37).

Pero una filosofía de acción activa frente al panorama de retos que introduce la perspectiva de aceleración científica y técnica exige saber aprovechar las oportunidades que el nuevo contexto ofrece a las comunidades que optan por hacerse dueñas de su destino. Una de las principales oportunidades que ofrece el nuevo contexto económico y social favorable al desarrollo de las cooperativas es la supeditación relativa del capital respecto a la técnica como factor de desarrollo. Esto es, “el generador de la civilización contemporánea no es el capital, que ha existido siempre pero sin poder aplicarse como hoy, sino el progreso técnico”, siendo el desarrollo técnico “el motor” y el capital “un instrumento” o “un servidor” del mismo

---

<sup>207</sup> En el TU de marzo de 1966 se hacía esta descripción gráfica del contexto de aceleración para señalar el estrecho margen de actuación que deja: “La velocidad a que se acumulan los conocimientos se habrá duplicado para 1970. Se ha creado más ciencia desde la Segunda Guerra Mundial que en toda la historia anterior de la Humanidad. Actualmente vive la mayor parte –el 90 por ciento– de los científicos, que han existido nunca, y cada promoción científica edifica sobre los hallazgos de la anterior (...) En los Estados Unidos la inversión en la investigación y desarrollo ha subido un 600 por ciento durante los últimos diez años” (TU\_67).

(Larrañaga, 1998: 117). En la nueva etapa, según lo analizan, “el valor añadido de los productos por los fabricantes es fundamentalmente técnica, no mano de obra ni capital” (TU\_67). La lectura que hacen los fundadores del cooperativismo de Mondragón sobre el momento histórico es que en la nueva tesitura empresarial el poder concreto y real está pasando del capital a las capacidades de los técnicos:

“Pero ahora hay algo nuevo. El traslado del poder, aparente u ocultante, a manos de los técnicos. Nada importante puede hacerse sin ellos, bajo el sistema o en la latitud que sea. Antes fueron los dueños de la tierra, luego los del capital, ahora los de la técnica” (Ariz\_eman: 96).

De todo ello los fundadores extraerán una importante conclusión de cara a la confirmación de su línea de actuación: El progreso técnico no hace más que acentuar la mayor determinación de las cualidades humanas como la inteligencia en el desarrollo moderno de las sociedades:

“Naturalmente el hombre se enfrenta cada vez con problemas más complejos en su empeño de transformar y mejorar el mundo. Es decir, progresar significa aplicar una actividad con mayor participación de la inteligencia, progresar implica sustituir cada día más ampliamente al hombre como agente mecánico para sustituirlo en tales funciones por artefactos, que crea su inteligencia” (Ariz\_eman: 64).

La preponderancia de la técnica pone en valor las capacidades humanas como factor clave del progreso de las sociedades y el desarrollo de las empresas:

“Modernizarse no significa fundamentalmente disponer de nuevas máquinas, sino de hombres con preparación al día: el factor humano es siempre el preponderante” (Coop\_16).

“Nuestra potencia –indican los fundadores– son los hombres y su voluntad de superación: su trabajo, su inteligencia, su espíritu de equipo” (TU\_67) y “quien quisiera ponderar el peso específico de las Empresas por el volumen de sus inversiones o ventas actuales podría equivocarse, ya que el exponente de su fuerza y la base de su futuro despliegue es el potencial humano en constante cultivo” (Ariz\_Empresa: 106). Es la tendencia que observan los fundadores en la industria avanzada europea donde existe una demanda creciente de personas cualificadas<sup>208</sup> y de la cual concluyen que “cada día hacen falta menos peones y más técnicos” por lo que se precisa la promoción de “legiones de hombres preparados” (Ariz\_eman: 67). Como señala Larrañaga citando a Arizmendiarieta, de ello depende el desarrollo económico y social de las sociedades:

“Si pretendemos que nuestra economía sea progresiva y dinámica hay que crear competencia en las esferas más elevadas; es decir, mientras sólo dispongamos de abundancia y competencia entre peones y no en otros planos superiores de formación cultural profesional, nuestra estructura económica será rígida, las posibilidades de

---

<sup>208</sup> Las previsiones que manejaban señalaban que “el personal no cualificado ha de quedar reducido en 1975 a una cuarta parte del existente en 1960” y sobre esta realidad interpretan que “los progresos tecnológicos alcanzados, que han actuado como motor en el desarrollo mencionado, han sido posibles gracias a la cada vez mayor proporción de personas con formación técnica elevada, los cuales han dado lugar, a su vez, a la intensa inversión científica”, de todo lo cual concluyen “la urgente necesidad de ampliar el campo abarcado por las enseñanzas técnicas y profesionales, haciendo participar cada año a una parte más importante de la población en la adquisición de conocimientos que estén a la altura de cuanto han de exigir de los trabajadores y técnicos en los años venideros. Un rápido desarrollo en la esfera de la enseñanza trae consigo el poder disponer mayores contingentes de personal cualificado, de acuerdo con las exigencias de la industria nacional y las necesidades sentidas en todos los países industrializados” (Coop\_23).

nuestro desarrollo muy limitadas y nuestro porvenir económico y social poco halagüeño” (Larrañaga, 1998: 118).

El desarrollo de un movimiento cooperativo eficaz exige el despliegue de unas cooperativas industriales de trabajo asociado capaces desenvolverse en la competencia marcada por el contexto de aceleración científica y tecnológica. El desarrollo de las comunidades, lideradas por las cooperativas pujantes, sólo podrá realizarse mediante el desarrollo hasta el máximo de sus posibilidades de las capacidades de las personas que forman las comunidades de trabajo. La capacitación de las personas es “la previsión más fecunda y rentable” para “levantar y asentar los pueblos sanos” (Ariz\_eman: 29) en los contextos de aceleración:

“El único patrimonio y valor que no tiende a desvalorizarse es el de la capacitación de los hombres: la formación” (Ariz\_eman: 37).

Por lo tanto, la cualificación del personal de la cooperativa, acrecentado por un contexto de fuertes expectativas de aceleración científica y tecnológica, es otra de las grandes necesidades identificadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El proyecto cooperativo de Mondragón tendrá que desenvolverse en este escenario de riesgos y oportunidades.

#### **4.3.4.1.2. Las cooperativas de trabajo asociado en el contexto de aceleración**

La cualificación técnica del personal de la cooperativa ha sido en la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón una de las grandes cuestiones que ha ocupado la atención de los fundadores. Éstos han sido sobradamente conscientes de los déficits con los que parte el modelo cooperativo respecto a las empresas del capital. El acceso a información relevante respecto a las tendencias del mercado es, por ejemplo, un hecho paradigmático en este aspecto:

“En orden a esta información y capacidad de previsión creemos que las cooperativas se encuentran en principio en una inferioridad de condiciones. Con sólo repasar las listas de los componentes de los órganos rectores de las cooperativas cotejándolas con las que pudieran representar las entidades análogas pero capitalistas, se aprecia esta situación de desventaja en orden a las fuentes de información. Siempre disfrutan de ventajas en este orden los hombres situados en puestos de administración, de relaciones diplomáticas o económicas, de entidades de crédito o finanzas y al menos en nuestro país sabemos que dichos hombres por lo general intervienen activamente en los órganos rectores de muchas entidades privadas con indudable interés por parte de éstas, que de esta forma poseen con relativa facilidad una información discreta” (Ariz\_eman: 142).

Por ello es preciso destacar que en el plano de la cualificación son varios los aspectos que centran la atención de los fundadores. Por un lado, encontramos la preocupación por la elevación del nivel técnico medio del colectivo cooperativo. Imprescindible como venimos señalando para responder a las exigencias de un creciente progreso científico y tecnológico. La apelación en los textos analizados a promover las capacidades de las personas trabajadoras que forman la cooperativa es constante:

“Y el sentido de la historia presente enseña que, para perpetuarse y desarrollarse, aparte de racionalizar su producción y mantener su competitividad dentro del mercado, toda empresa ha de potenciar a sus hombres; y más aún, si ésta ha surgido con espíritu cooperativo, es decir, como instrumento de las clases populares de nuestro país para su promoción colectiva” (Ariz\_eman: 52).

Pero junto a ello, encontramos una inquietud permanente por la existencia de personas capaces de ocuparse de las tareas más complejas de la dirección empresarial. En el desenvolvimiento de la empresa moderna, se señala, que “lo fundamental en la misma serán los hombres y entre éstos, aquellos que tienen capacidad de gestión” (Coop\_24); la experiencia de los fundadores en el campo del cooperativismo industrial lleva afirmar que “en la casi totalidad de los casos el éxito de la gestión está vinculado a la capacidad y tesón de uno o varios hombres” que cumplen con estas competencias (Coop\_17), por lo que “no debe nacer una cooperativa sin que sus componentes dispongan elementos capaces de esta función directiva” (Coop\_7), y “el problema de capacitación a los hombres de los escalones de dirección” se entiende que es uno de los problemas más graves y urgentes que deben encarar las cooperativas de trabajo asociado (TU\_65). Es, antes incluso que el capital, el factor determinante del despegue empresarial:

“Hay que tener en cuenta que con el grado de industrialización, que ha adquirido o está a punto de adquirir nuestro continente, el saber y la capacidad son factores mucho más importantes que el capital. Las cooperativas tienen que ir tras la implicación de los hombres con capacidad, dado que, por otra parte, las posibilidades del crédito son crecientes a través del simple proceso de unión y organización: proceso que así mismo se presenta cada vez con menos focos de resistencia de grupos reducidos. Cada día se encuentra la empresa moderna en mejores condiciones de despliegue y crecimiento, si cuenta con hombres capaces de gestión independientemente de su condición o procedencia económica singular” (TU\_75).

Gorroñoigoitia, en su calidad de Presidente de la Junta Rectora, así explicitaba en la Asamblea de Ulgor la urgente necesidad de la cooperativa por contar con perfiles de gestión:

“La organización, por su propia naturaleza, exige hombres con capacidad de organizar, exige autoridad, jerarquía y disciplina, exige métodos, proyectos, investigación, gestión comercial, promoción de mercados, gestión financiera, y siempre, hombres, hombres con capacidad de proyectar el futuro, de concebir y desarrollar las estructuras empresariales más idóneas, exige cuadros, técnicos, en resumen, hombres con una formación básica” (Mem\_1965).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón, en este sentido, recogen el sentir general de los expertos en cooperativismo sobre esta problemática de las cooperativas de trabajo asociado:

“Sin una sola excepción y unánime apasionamiento se nos dice y repite, y se nos recalca, que el cooperativismo no puede triunfar, porque para el triunfo hacen falta capitanes que conduzcan a la victoria, y que no se puede pretender, salvo que seamos unos soñadores ilusos, que haya capitanes de industria para las cooperativas, mientras subsistan estos condicionamientos económicos” (Mem\_1965).

Es, además, una problemática que los fundadores son capaces de percibir en la experiencia práctica de los primeros años de la cooperativa Ulgor. Es un tema recurrente de las Memorias presentadas en Asamblea hasta el año 1965. En la Memoria correspondiente al ejercicio de 1960, se recoge la inquietud por ser “deficitarios de hombres que puedan ir sustituyendo paulatina y progresivamente a las funciones de dirección” siendo la escasez de “personal con suficiente preparación técnica y humana” uno de los factores reconocidos que limitan el desarrollo más intenso de la cooperativa. De ahí la efusiva exhortación que se hacía desde la Presidencia:

“Las exigencias que nuestro desarrollo planteará serán cada vez más complejas, y será absolutamente necesario que nuestros mejores hombres vivan liberados de los problemas de la mecánica interna del funcionamiento diario de nuestra empresa. Para ello, es preciso contar con más personal técnico y más personal capacitado para los problemas de dirección” (Mem\_1960).

El problema “del reclutamiento de personal de superior calidad técnica y de gestión” (Mem\_1963), tal y como se volvía a incidir en la Asamblea de 1964, era, por tanto, uno de los quebraderos de cabeza recurrentes que absorbía la atención de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El problema se complicaba en la medida en que los fundadores eran exigentes respecto a la sensibilidad cooperativa que entendían debía formar parte de las cualidades de los responsables de la cooperativa. El éxito de la cooperativa, de este modo, pasaba por la existencia de personas “competentes en sus campos”, con aptitudes para la gestión y dispuestos “a aceptar un régimen de solidaridad” y “comprometidos a acompañar la promoción personal a la comunitaria” (Ariz\_Empresa: 60). Es más:

“La clase dirigente y personal de alta cualificación, que son los que conducen el carro cooperativo, son los máximos responsables de que la cooperación cumpla con el objetivo de introducir en el marco de la empresa el sentido de solidaridad, no empujado por presión alguna, sino por la acción de su contenido doctrinal, y del sentido de justicia que hoy reclama el mundo del trabajo” (Ariz\_eman: 294).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón se mostraban alerta de que la imperiosa necesidad de perfiles cualificados no se hiciera a costa de incorporar personas con “un espíritu un tanto positivista y desposeído de las razones humanas que forjaron la idea generadora de Talleres ULGOR” (Mem\_1960). El proyecto cooperativo solicitaba la incorporación de personas de alto nivel de cualificación, además, exigiendo un nivel de sacrificio que rozaba la “austeridad espartana” (Mem\_1965):

“El movimiento cooperativo responde al deseo de mejorar a las clases peor dotadas y, en consecuencia, afecta, como no podría ser de otra forma, a las clases dirigentes, a las cuales se les exige una línea de sacrificio, si se desea hacer progresar esta doctrina” (Coop\_43).

En esa combinación, entendían los fundadores del cooperativismo de Mondragón, residía la clave de la eficiencia de la empresa cooperativa:

“La eficiencia no es una virtud mágica, sino la resultante de una actitud de competencia y de tesón de hombres comprometidos a emplear a fondo sus capacidades en aras del interés común. Esta es la eficiencia que alienta en el seno de nuestro pueblo unas

expectativas de continuidad en el desarrollo y en las transformaciones socio-económicas” (Ariz\_Empresa: 145).

El reto, por lo tanto, era considerable. La vocación por desarrollar un proyecto cooperativo a la altura de la competitividad de las empresas punteras en un contexto de fuerte aceleración científica y tecnológica exigía la pronta incorporación de técnicos cualificados y personas con capacidades de alta dirección. El desarrollo del espíritu cooperativo exigía un nivel de sacrificio y compromiso cooperativo de primer nivel por parte de estas personas. El éxito del proyecto cooperativo dependía, por tanto, de la existencia de personas cualificadas con grandes dosis de implicación ideológica y cooperativa. Resulta interesante analizar el modo como idearon los fundadores la respuesta a esta necesidad.

#### **4.3.4.2. Soluciones para el reto de la cualificación**

Es preciso reconocer que el reto planteado por los fundadores del cooperativismo de Mondragón en las circunstancias económicas y sociales en las cuales comenzaron a gestar su proyecto cooperativo era de importante magnitud. En principio, las cooperativas con su alto nivel de austeridad y exigencia solidaria podían resultar poco atractivas para unos trabajadores cualificados en los que sus capacidades eran ampliamente demandadas<sup>209</sup>:

“El régimen de solidaridad en el que se inspira la empresa cooperativa asusta a los situados y dificulta incluso la afluencia de universitarios y profesionales de alta cualificación que de momento tienen unas opciones remunerativas más apetecibles” (Ariz-eman: 216).

De este modo, la percepción compartida por los fundadores era que aquellas personas que “disfrutaban de niveles superiores de formación prefieren otras estructuras en las que se prescinde de la solidaridad humana” (Coop\_23) y se extendían las dudas sobre las posibilidades reales que tenía el modelo cooperativo para incorporar a personas cualificadas ajenas a su propia realidad cooperativa:

“Será siempre difícil que las cooperativas puedan proveerse de personal de esta capacidad contratándola entre extraños. En primer lugar, por ser difícil descubrirlos antes de que hayan hecho una experiencia y los experimentados y reconocidos están bien afincados donde los han descubierto. En segundo lugar, porque siempre ha habido en el mundo y habrá también en lo sucesivo escasez de hombres con estas aptitudes” (Ariz\_eman: 143).

La conciencia de estos condicionamientos, por lo tanto, orientaban la búsqueda de soluciones al desarrollo de las propias capacidades que se podían desarrollar desde el movimiento cooperativo. Cuatro serán las principales soluciones ideadas en esta fase instituyente del cooperativismo de Mondragón. La primera se relaciona con la promoción individual interna en el seno de la cooperativa; la segunda se vincula con la promoción comunitaria que se

---

<sup>209</sup> Se aceptaba en el boletín TU de junio de 1967 que en el marco de una economía de mercado en el que el proyecto cooperativo intentaba desplegar sus valores, “el régimen de solidaridad que hemos impuesto se escapa a todo lo existente, lo que obliga a un superesfuerzo de atracción de hombres generosos e idealistas que tienen opciones mejores con nada más que dar un paso” (TU\_82).

confiaba al proyecto de la Escuela Profesional; la tercera con la incorporación de personas cualificadas atraídas por la filosofía cooperativista que impulsaba el proyecto; y la cuarta, a la vez que el movimiento se asienta y se desarrolla, es la que se despliega a través de las posibilidades que ofrecen las entidades supra cooperativas. Sobre estas bases lograrán los fundadores del cooperativismo de Mondragón dar respuesta al reto de la cualificación de las entidades cooperativas.

#### **4.3.4.2.1. La promoción individual**

Descartadas las opciones para que desde entidades ajenas a la realidad cooperativa se pudiera dar una incorporación amplia de personal cualificado, la principal vía que quedaba era la de “proceder a una promoción resuelta y generosa de nuestros mejores hombres” (Ariz\_eman: 143). Esto es, a falta de otros canales “la empresa cooperativa debe tratar de proporcionarse los hombres, en primer lugar, contribuyendo a su adiestramiento y preparación mediante una promoción constante y progresiva” (Coop\_24). De esta manera, se defendía que “la promoción, a través de cultivo sistemático de opciones y formación, tiene que ser el procedimiento que provea las necesidades del desarrollo cooperativo” (TU\_75). Lo que tocaba, por tanto, era explorar todas las posibilidades que ofrecía la promoción interna de la cooperativa:

“El mejor patrimonio que podemos ofrecer a todas las personas que integran nuestra cooperativa se asentará en el criterio de que la conquista de la promoción deberá exigir el esfuerzo de una formación profesional adecuada, multiplicando las opciones de formación, de suerte que nadie pueda alegar en el futuro una falta de oportunidades para despegar de su situación inicial, y estimulando a todos, mujeres y hombres, hacia la conquista y enriquecimiento de su propia capacidad, tanto profesional como humana, de suerte que resulte fecundo semillero de nuevos valores humanos” (Mem\_1965).

Sin descartar la vía de la promoción interna para identificar y promocionar a personas trabajadoras de la cooperativa para los puestos de alta dirección:

“Las cooperativas deben considerar como una de las exigencias fundamentales de su buena dirección y marcha la promoción constante y progresiva de sus miembros hasta el límite de su capacidad. Debe combatirse en estas entidades, la tendencia de mantener hombres vitaliciamente aferrados a una tarea o a una categoría siempre que esos hombres tengan inquietud y den pruebas de más capacidad. En esta cadena de promoción no deben ser excepción los hombres de cabecera y en este plano de hombre de dirección y gestión ejecutiva es donde hay que experimentar y preparar los que luego puedan dedicarse a tareas propiamente empresariales” (Ariz\_eman: 143).

Para reforzar la vía de la promoción interna los fundadores del cooperativismo de Mondragón mostraban su confianza en el impulso de afán de superación y los deseos de realización y desarrollo personal que concebían como características innatas del ser humano. Tales disposiciones, no obstante, se reforzaban con un sistema de estímulos que premiaban el

diferente nivel de contribución de los miembros del colectivo<sup>210</sup>. La remuneración diferenciada venía así a reforzar la política de promoción interna:

“De hecho, sabemos que no hay dos personas iguales y en condiciones de plena libertad de actuación se manifiestan lógicas diferencias de rendimiento y en justa teoría deberían ser acreedoras de una remuneración diferencial. Es más; con esta fijación del rendimiento de un nivel dado, se garantiza una media de actuación que obliga a los menos dotados a superarse para alcanzarlo” (TU\_73).

No existe duda de que el proyecto cooperativo de Mondragón, reflejado en el intervalo estrecho de los índices laborales, se sustentaba en un modelo estrictamente solidario. Pero, a su vez, la existencia de diferentes escalas retributivas indica que, complementariamente a la filosofía solidaria, la práctica que guía a los fundadores es la de huir de una cultura de la indiferenciación:

“Una organización desclasada, o con poca diferenciación, corre el peligro de indiferenciarse tanto que, los unos por los otros, queda la casa sin barrer. Y lo que es peor, se inculca el virus de una actitud burocrática, de inhibición, que puede poner en peligro la supervivencia de la unidad económica.

Una sociedad burocratizada es una sociedad de mínimos, de reglas, de impersonalización, y las cooperativas tienen el peligro latente, y hasta expreso, de pecar de algo tan ingenuo pero real de hacer ‘de la empresa de todos, la empresa de nadie’. La empresa fundada en la participación social y económica, deviene en la empresa colectiva, sin dueño ni norte” (Larrañaga, 1981: 213).

A esta filosofía de estímulos respondía también la reflexión sobre la necesidad de sustituir el dispositivo retributivo habitual de la antigüedad por uno nuevo que premiara la “promoción por la vía de la capacitación permanente” de manera “que los socios no queden desfasados” (Ariz\_Empresa: 90) y se promoviese el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la cooperativa:

“Dado que, efectivamente, hay también un proceso igualmente acelerado de obsolescencia de estos recursos humanos, ¿no deberemos pensar en atenuar este proceso mediante un gran celo por la aplicación permanente de opciones de reconversión o capacitación profesional, o promoción cultural, tal como se había previsto en la normativa interna de las empresas cooperativas, sustituyendo las clásicas y convencionales mejoras económicas por antigüedad por el reconocimiento explícito de tales opciones?” (TU\_102).

Y bajo esta misma lógica de “diferenciar a los hombres que son eficaces de los que no lo son” y a falta de herramientas de evaluación del mérito de carácter más humanista (TU\_82) se estructuraba el ‘índice laboral’ mediante la suma algebraica del ‘índice estructural, que define el puesto de trabajo, y el ‘índice funcional’ que es “la expresión de la eficiencia del socio en el desempeño del mismo” (Ariz\_Empresa: 89). En este sentido, la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón no defiende un modelo igualitarista. El régimen de

---

<sup>210</sup> En un texto donde se tercia en una discusión a raíz de las diferencias de anticipos se dice que “si los hombres –todos– fuéramos mejores las estructuras sociales también serían mejores y más justas. Pero tenemos una débil naturaleza, con tendencia al egoísmo y la comodidad, y con ella debemos contar siempre” (TU\_70).

solidaridad no debe coartar el principio de justicia que acepta las diferencias cuando responden a cualidades o méritos personales<sup>211</sup>:

“Pero tampoco debemos pensar que la solidaridad humana apenas puede tener otra versión auténtica que el igualitarismo. La solidaridad nuestra debe ser compatible e incluso debe implicar la aceptación de diferencias cuando éstas responden a cualidades personales y, por tanto, a la contribución de cada componente de la comunidad al interés de ésta. Las exigencias de la solidaridad hay que conjugarlas con las de la justicia” (Coop\_25).

Un excesivo igualitarismo que no atienda a la diferente contribución que realizan los individuos en el marco del proyecto comunitario corre el riesgo de languidecer los impulsos dinámicos de la cooperativa<sup>212</sup>:

“No se puede prescindir y tampoco pueden suprimirse las diferencias cuando obedecen a cualidades y méritos personales impunemente en una comunidad, so pena de condenarla a una vida lánguida o mediocre. Por eso es preciso que la solidaridad sea un marco suficientemente flexible y amplio para aceptar y poner en juego las diferencias como resortes dinámicos, para que la superación se produzca como fuerza vital. Las estructuras cooperativistas deben ser tales que promuevan la superación personal sin comprometer las exigencias de la solidaridad” (Ariz\_eman: 232).

La cooperativa, pues, precisa del impulso de la superación personal de sus miembros para que una política de promoción interna sea realmente efectiva. En este sentido un factor de dinamismo de las organizaciones que redunde en beneficio común es el reconocimiento de la diferente contribución personal al objetivo común, reconocimiento que, sin alterar el espíritu solidario de la cooperativa, queda reflejado en las estructuras de índices normativizado en la cooperativa.

#### **4.3.4.2.2. La promoción educativa de la comunidad**

La promoción interna no fue la única baza concebida por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Éstos se hacían eco de los estudios que relacionaban las cantidades invertidas en educación y el incremento del producto nacional bruto de diferentes países y tomaban en cuenta que todo proceso de desarrollo económico y social debía de “ir acompañada de un aumento de cultura en todos los órdenes”. Las necesidades de los cuadros técnicos de las cooperativas, al igual que las de la industria en general, sólo podían ser satisfechas elevando el nivel formativo de las nuevas generaciones. La penuria de trabajadores cualificados sólo podía ser resuelta a través del florecimiento de “la capacidad y número de cerebros cultivados” (Coop\_16). En ello estaban inmersos “los países más conscientes de sus necesidades de promoción” (Coop\_22) y el mismo reto se planteaba en el propio país. Las posibilidades futuras de las cooperativas industriales, se decía en el boletín

---

<sup>211</sup> Contribuye además al dinamismo de la empresa cooperativa si la promoción por méritos se fundamenta en el rigor y la transparencia: “Para que nuestras entidades no se anquilosen y por otra parte su promoción y dinamismo internos no sirvan para proporcionar ‘comodidades’ sino estimular afanes constantes de superación, los ascensos y mejoras deben estar justificados por méritos y aptitudes personales cuyo reconocimiento redunde en provecho de todos” Coop\_28).

<sup>212</sup> Además de encontrarse con problemas de disposición para las responsabilidades cualificadas: “¿Pero encontraríamos entonces personas dispuestas a hacerse cargo de los puestos de trabajo técnicamente difíciles y de responsabilidad? Se cree normalmente (...) que no hallaríamos todos los hombres necesarios” (TU\_70).

Cooperación de octubre de 1961, pasaban por “la preparación adecuada de nuestros futuros especialistas, oficiales, encargados, jefes y directores, a tenor de las exigencias de la técnica actual” y ello podía ser solamente facilitado mediante “una promoción amplia de los jóvenes al límite de sus posibilidades”. Se precisaba, por lo tanto, una promoción social amplia<sup>213</sup> por la vía de la educación:

“La promoción, es decir, las carreras o estudios de unos pocos afortunados no promueven el desarrollo de los pueblos mientras las masas queden al margen o carezcan de oportunidades. Aparte de la pérdida de talentos que implica esa situación. HOY LA EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE LOS PUEBLOS REQUIERE la movilización de las masas, el acceso indiscriminado de todos a los niveles de su capacidad para que se provoque un clima de competencia y superación” (Coop\_14).

Para resolver la necesidad de personas cualificadas que tenían las cooperativas, la mirada de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se orienta de nuevo hacia los recursos que puede proveer la comunidad. De nuevo, un pilar básico del proyecto de transformación social de los fundadores del cooperativismo de Mondragón como lo constituye la realización del principio de igualdad de oportunidades, resulta funcional para responder a las necesidades que desde el punto de vista de la viabilidad empresarial presentan las cooperativas de Mondragón. La promoción educativa de la comunidad será una de las vías priorizadas para dar solución al reto que planteaba el desarrollo cooperativo. Y para ello ya contaban con una gama de instituciones dedicadas prioritariamente a la promoción educativa: La Liga de Educación y Cultura y la Escuela Profesional de Mondragón, ambas instituciones puestas en marcha bajo el impulso de Arizmendiarieta. La Liga de Educación y Cultura, a cuyo patronato se incorporaban las cooperativas industriales recién creadas, miraba por la promoción de la educación de adolescentes y profesionales adultos:

“No se trata de una institución y de una actividad que mira sólo por la promoción de los adolescentes sino que quiere extender su acción a los adultos, aplicando en beneficio de los mismos un Plan de reconversión profesional, actualización y mejora de sus conocimientos profesionales mediante cursos y cursillos de la más valiosa índole para cuya atención se ha tenido que pensar en constituir una plantilla de profesores que sigan de cerca la evolución industrial y tecnológica” (Ariz\_Empresa: 69).

Y toda esta vocación educativa se desarrollaba prioritariamente a través de la labor desplegada por la Escuela Profesional. La Escuela Profesional, así, se erigía como un pilar estratégico del desarrollo cooperativo:

“En la base de la Experiencia es preciso recordar el establecimiento y el mantenimiento de un Centro de Formación Profesional y Técnica, instrumento de mentalización y capacitación personal, la Escuela Profesional Politécnica, que con Caja Laboral Popular es el binomio de permanente revitalización socio-económica” (Ariz\_Empresa: 75).

---

<sup>213</sup> Lo cual abarca también a la enseñanza profesional femenina: “Consideramos que tiene que alcanzar gran desarrollo la ENSEÑANZA PROFESIONAL FEMENINA para que podamos utilizar un valioso potencial laboral femenino cualificado, como lo hacen todos los pueblos progresivos” (Coop\_16).

Era herramienta fundamental para la recualificación y la promoción laboral de los trabajadores encuadrados en las distintas cooperativas de la comarca, tal y como refleja el balance que se exponía a los 24 años de iniciar su dinámica:

“Un millar de trabajadores adultos han pasado por la misma, asistiendo a cursos especiales de capacitación y reconversión profesional, aplicada no solamente en su grado más elemental de transformación de peones en especialistas, sino de especialistas en oficiales y de oficiales en maestros industriales o expertos en materias de mayor interés en procesos de avance tecnológico” (TU\_85).

Lo era también desde la perspectiva de proveer a las cooperativas con jóvenes cualificados capacitados para responder a los retos técnicos de “unas industrias de vanguardia en los respectivos campos de construcción de maquinaria, componentes de electrónica y mecánica de precisión”. Pero lo era sobre todo porque en las promociones salidas de la Escuela Profesional radicaba “el fermento y la capacidad gestora y directiva” de las cooperativas industriales (TU\_85)<sup>214</sup>. No será extraño, por consiguiente, encontrar afirmaciones que expliciten las expectativas puestas por los responsables de las cooperativas en esta institución:

“Porque, para nosotros, el que esta comarca cuente con un gran centro de enseñanza profesional, es un imperativo por encima de los distintos matices de opiniones que podamos tener. Y esto, entre otras muchas razones, por un simple instinto de conservación, porque nuestra riqueza, prácticamente nuestra única riqueza, son nuestras fábricas y, nuestras fábricas, siempre han necesitado, y cada vez necesitarán más, contar con profesionales y técnicos auténticamente preparados” (Mem\_1962).

La hibridación entre la Escuela Profesional y las cooperativas industriales de la zona se plasmaba, a su vez, con la financiación que a través de los Fondos de Obras Sociales dirigían estas últimas para las necesidades que exigía el desarrollo del programa educativo de la Escuela. Anunciaba Gorroño Goitia en su calidad de Presidente en la Asamblea de Ulgor de 1961 que:

“Con ánimo de favorecer este desarrollo humano y profesional ULGOR desea ayudar a la Escuela Profesional, para que esta entidad de forma Cooperativa, eleve sus programas de estudio, complemente sus disciplinas y aborde la maestría de las ramas de Electrónica y Fundición” (Mem\_1960).

Las motivaciones que llevaban a la cooperativa Ulgor a impulsar “un decidido apoyo a la promoción de la Escuela Profesional” eran expuestas en la Asamblea de 1962. En primer lugar, aludiendo a la idea de que la educación es la inversión más rentable<sup>215</sup>, se hacía constar los beneficios de la misma en ámbitos como el de la productividad. Se argumentaba que:

“No hay más que pensar –en el terreno de la formación profesional y técnica– que el contar con trabajadores suficientemente especializados elevaría de un 8 a un 10 por

---

<sup>214</sup> Con el desarrollo de la Escuela Profesional, por consiguiente, “se aspira a que desaparezca, si cabe, la escasez de personal capacitado que pudiera asimismo interesar a todas las empresas. El procedimiento que debemos emplear para ello es el de promocionar a todos nuestros jóvenes en consonancia con sus aptitudes y voluntad de superación” (Coop\_25).

<sup>215</sup> La máxima de que en lugar de concebirla como gasto, “la inversión en educación es, a largo plazo, la más rentable de todas las inversiones” (Coop\_24) es recurrente en los textos de los fundadores tal y como se puede comprobar en (Coop\_24), (Coop\_28) o (TU\_73).

ciento el producto bruto nacional. Representaría, por tanto, este incremento, cada año, 50.000 millones de pesetas ¿Vale o no vale la pena?” (Mem\_1961).

En segundo lugar, se reflexionaba sobre los potenciales beneficios de la educación en el perfeccionamiento personal de la propia persona, “cuya vida adquiere un más hondo sentido con ese desarrollo equilibrado de todas sus facultades que trae consigo la educación”. Y, en tercer lugar<sup>216</sup>:

“Porque es instrumento imprescindible para la creación de una infraestructura social suficiente y adecuada para garantizar que nuestra fórmula social sea posible a lo largo del tiempo” (Mem\_1961).

Ahora bien, para que el proyecto educativo pueda responder a las exigencias que el escenario de aceleración científica y tecnológica impone a las empresas cooperativas, éste debe tener una serie de características. Por un lado, “la propia formación para que sea eficiente ha de ser permanente” (TU\_85), “continua” (Coop\_20) o “cíclica” (TU\_70) de manera que se asimilen los progresos de la ciencia y la técnica. Esto es, la dinámica de cambio y progreso tecnológico en la que están inmersas las empresas demanda que:

“Para ser eficiente debe ser permanente, dado que la adquisición en una etapa de la vida no es suficiente para el resto de la existencia a efectos de poder mantenernos en activo sin deterioro” (Ariz\_eman: 37).

Debe, en consonancia, estar dirigida al conjunto del colectivo de la cooperativa. La capacitación, por consiguiente, no es sólo cuestión de las generaciones jóvenes sino que debe implicar también a los trabajadores adultos:

“La formación y las opciones de capacitación tienen que ser hoy permanentes y no nos basta que les vayamos otorgando las oportunidades a las nuevas generaciones: también necesitan tenerlas a su alcance los adultos para no verse un tanto postergados por el inevitable proceso tecnológico cuando aún cada uno se encuentra vigoroso y con afanes de superación” (TU\_65).

La acción formativa, a su vez, “no se limita a una élite” (Ariz\_Empresa: 72) sino que para poder ser efectiva ha de tratar de implicar al conjunto del colectivo cooperativo:

“Nuestros hombres son siempre perfectibles y el valor de los hombres determina el poder de las empresas cooperativas: de los hombres de todos los escalones” (TU\_65).

De ahí que:

“Un factor clave para lograr la posterior supervivencia y desarrollo de nuestras industrias estará en el grado de capacitación profesional y de conocimientos de nuestros obreros, contra maestres, técnicos y empresarios. De ahí que no se insistirá lo suficiente sobre LA URGENTE NECESIDAD DE DESARROLLAR LA

---

<sup>216</sup> Sin obviar, aunque no se explicita en la Memoria citada, que la educación es la base de la promoción personal de trabajadores con baja cualificación (TU\_67) y que socializar las opciones de formación es la vía para eliminar las diferencias de posiciones que se sustentan en las diferentes oportunidades de formación: “Si antes nos hemos percatado de que ‘saber es poder’ y que es preciso socializar el saber para democratizar el poder, hoy hagámonos cargo de que para llegar a una socialización integral, de opciones de educación y de servidumbres de trabajo, y mediante ello conducente a la formación integral de quienes de esta forma se emplacen en la vida para actuar pensando y pensar actuando, sin desdoblamiento de funciones que debemos aceptar todos como normales para alcanzar un nuevo orden social sin clases, sin señoritos apoyados en las exquisiteces del pensar y trabajadores destinados a ser en el mejor de los casos brazos al servicio de los primeros” (Ariz\_eman: 34).

PREPARACIÓN DEL PERSONAL, en todos los estamentos. Constituye para ello una primera necesidad el adecuar los centros docentes para la cobertura de las necesidades actuales Y DE LAS MUCHO MAYORES QUE SE AVECINAN, a un ritmo para muchos aún insospechado” (Coop\_18).

La concepción formativa de los fundadores de Mondragón incide, por otro lado, en la dimensión activa de la educación, entendiéndolo que “la combinación de estudio y trabajo es fórmula espontánea y casi única para aspirar a formaciones de más nivel” y la manera de alumbrar a los gestores del mañana (Larrañaga, 1981: 107). Las cooperativas se conciben, así como escuelas de la vida:

“Nuestras empresas cooperativas como otras entidades que tienen interés en aprovechar el potencial humano de sus miembros, deben considerarse una especie de escuelas de la vida en las que los aumentos efectivos de potencial, laboral o profesional, de sus componentes constituyen auténticos pasos de capitalización y por tanto de obtención de beneficios” (Coop\_24).

Abogaban, por último, por la “formación integral” concibiendo la educación como un proceso que abarca dimensiones teóricas y prácticas tanto como sociales y técnicas, al considerar que:

“Preparar un hombre no es solamente capacitarle desde el punto de vista profesional o técnico. Hay que hacer que se cultive su espíritu en moldes y con proyección que requieren las circunstancias constantemente variables y progresivas de la vida” (Coop\_16).

Consideraban que “la actividad técnica no es un fin en sí” por lo que “a toda enseñanza científica es preciso añadir una formación humana que consiste en permitir a las personas el que se eleven del particular al general”. En su concepción educativa “toda verdadera enseñanza debe comportar, además de una base tecnológica y de una base económica, unos estudios profundos de ciencias sociales y de las leyes del comportamiento” (Ibidem). En esta línea, aspiraban a que las instituciones educativas de impulso comunitario fueran las que proveyeran a las cooperativas de cuadros técnicos formados en los valores de la cooperación:

“Es también natural que los hombres situados por encima del nivel medio cultural o profesional lleven las de ganar haciéndose un poco sordos o insensibles a las exigencias de la solidaridad. Para estos hombres la divisa cooperativa de CADA UNO PARA TODOS Y TODOS PARA CADA UNO resulta menos atractiva que la otra de CADA UNO POR SI Y PARA SI (...) No obstante hemos de confiar y esperar a que nuestras instituciones docentes, máxime aquéllas en las que tienen tanta intervención e influencia hombres que hacen profesión de perfección cristiana, PROVEAN a nuestra sociedad de hombres para los que las exigencias de la SOLIDARIDAD y por tanto de la COOPERACIÓN representen algo a la hora de proyectar sus vidas y formular sus aspiraciones” (Coop\_11).

La acción formativa con el propósito de cualificar al conjunto del colectivo cooperativo y potenciar las vías de promoción de las personas trabajadoras adquirirá una importancia creciente en la dinámica de las cooperativas. Una muestra de tal progresión es la decisión de institucionalizar su práctica a través de la constitución del Departamento de Personal:

“Se estima que el problema social primero con el que se enfrenta nuestra Cooperativa es el de la instrumentalización del mecanismo adecuado de formación permanente, pasando de la realidad actual de una formación esporádica y guerrillera a la institucionalización de una labor formativa continua y permanente realizada, con la técnica pedagógica y métodos más adecuados a los altos fines que la misma persigue, ya que sus resultados se consideran de un valor potencial insustituible como garantía y soporte de nuestra estructura social y empresarial, por lo que deberá potenciarse el Departamento de Personal con profesionales del máximo rango universitario y directivo” (Mem\_1964).

Pero una de las instituciones más innovadoras que impulsarán los fundadores del cooperativismo de Mondragón para articular su concepción educativa será la constitución de la cooperativa Actividad Laboral Escolar Cooperativo (Alecoop) en 1966. Esta cooperativa auspiciada desde la Escuela Profesional se constituye mediante la asociación de estudiantes de Maestría e Ingeniería Técnica “que mediante las oportunidades de trabajo que despliegan a través de esta entidad, tratan de hacer compatible la asistencia a la Escuela con algunas horas de trabajo que les permitan obtener unos ingresos para no ser gravosos a sus respectivas familias”. Esta nueva entidad cooperativa surge, pues, de la concepción educativa que inspiran los fundadores del cooperativismo de Mondragón. El objetivo es que los estudiantes pongan en juego “sus cualidades laborables y sociales, ya que esta entidad ha de estar gobernada por órganos propios y éstos órganos los constituyen en régimen totalmente cooperativo los asociados” (TU\_69). Alecoop, además, sirve para educar a las jóvenes generaciones en valores como la autorresponsabilidad y la corresponsabilidad comunitaria. La filosofía a la que responde es la de que los estudiantes, mediante la compatibilización de estudio y trabajo, se responsabilicen de la autofinanciación de sus estudios, liberando en parte las cargas familiares y abriendo las opciones de una “enseñanza permanente” para “trabajadores que puedan a su vez ser estudiantes en cualquier etapa de su vida (Ariz\_eman: 34):

“Es el presupuesto con el que los estudiantes se hacen trabajadores en tiempo limitado o definitivamente a tenor de su respectiva capacidad y vocación, descargando a los trabajadores de cargas para su mantenimiento y atenciones y con ello contribuyendo a la promoción de opciones para que, a su vez, los trabajadores aliviados de cargas, se hagan estudiantes; así apuntamos hacia el umbral de un nuevo tipo de sociedad sin clases y castas, sin señoritos ni desconsideradamente marginados” (Ariz\_eman: 31).

Criticando la noción según la cual “los hijos parece que tienen todos los derechos sin discriminar exactamente cuáles son los deberes que deben afrontar” (Ariz\_eman: 104), la concepción de Alecoop responde a la idea del deber de los estudiantes de contribuir en la medida de sus posibilidades para que el principio de oportunidades de educación pueda ser ejercido por el conjunto de la comunidad:

“Las excelencias del principio de oportunidades de educación deben compaginarse con exigencias de distribución equitativa de cargas precisas para su realización. ¿Deben seguir cargándose en exclusiva a la comunidad o, para llevar a cabo el mantenimiento del principio de igualdad de oportunidades de educación debe también pensarse en que a tales finalidades cada uno concurra en la medida de sus

posibilidades, mediante providencias de autoprotección escolar o compromisos de solidaridad ulteriores?” (Ariz\_eman: 103).

Una promoción social por medio de una acción formativa técnica y social de amplia base que elevara el nivel cultural y la cualificación tanto de las nuevas generaciones como de los trabajadores adultos era, por lo tanto, junto con los mecanismos de promoción interna, la vía prioritaria adoptada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para cubrir las necesidades de cuadros técnicos y cualificados de las cooperativas. El proyecto de transformación social plasmado en el desarrollo del principio de igualdad de oportunidades de educación y cultura, y para la cual se habían constituido instituciones educativas de carácter comunitario, era la vía segura para responder a uno de los pilares fundamentales de la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado. La vía se completará, como analizamos a continuación, con la constitución de estructuras para el desarrollo de las funciones de alta dirección.

#### **4.3.4.2.3. La constitución de estructuras para el desarrollo de la alta dirección**

Si bien la promoción interna y la promoción comunitaria a través de la educación eran vías prioritarias para responder a las necesidades de cualificación de las cooperativas de trabajo asociado, no fueron las únicas vías adoptadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón. La incorporación o el fichaje de cuadros cualificados ajenos a la realidad cooperativa, por ejemplo, fue uno de los recursos considerados tal y como se recoge en la Memoria presentada por el Presidente del Consejo Rector en la Asamblea de 1964:

“Se acentuará la tendencia a la promoción de los hombres procedentes de la Escuela y, al propio tiempo, al desplazamiento ascendente de los cuadros de mandos intermedios y superiores, simultaneadas con la captación, en la medida de lo posible, de personal altamente cualificado” (Mem\_1963).

De hecho, la necesidad de contar con expertos técnicos que cubran las carencias que pudiera mostrar la cooperativa era un aspecto contemplado en los Estatutos iniciales de Ulgor S.C.I. El artículo 50º que establece amplias facultades de la Junta Rectora “para concertar las condiciones económicas de los componentes de la Gerencia, Directores e incluso de los Jefes Técnicos y de Talleres, así como para fijar sus condiciones personales y formas de colaboración” (Estatutos\_1961), tal y como lo expone Gorroñoigoitia, es formulado como “cláusula de escape” por si en circunstancias excepcionales se precisaría contratar a “un alto técnico”. Es decir:

“Sería objeto de un contrato especial, de asesor, de investigador, etc., con un ámbito temporal y económico perfectamente limitado en el espacio y en el tiempo. Como se contrata con un arquitecto, un abogado o un médico, por ejemplo, para una operación concreta” (Elena, 1966: 80).

La realidad es que el experimento cooperativo de Mondragón tuvo capacidad para atraer a personas cualificadas “con estudios superiores especializados” (Larrañaga, 1998: 211) sensibilizados desde el aspecto social y humano. Javier Mongelos, quien ocuparía la Dirección General del Grupo Ularco es quizá el caso más paradigmático:

“Entró con naturalidad en las monásticas reglas de Mondragón por coherencia ética, por sintonía con el pentagrama social de las cooperativas, en solape con sus inquietudes existenciales (Larrañaga, 1998: 275).

Pero la vía ideada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para dar respuesta al desarrollo de las funciones de alta dirección vendrá de la mano de la asociación entre cooperativas. En su concepción el objetivo sólo era alcanzable constituyendo “los equipos de empresarios tras un proceso espontáneo de mancomunación de esfuerzos y propósitos” (Ariz\_eman: 144). La carencia de perfiles de alta dirección se suple a través de “un aprovechamiento maximal de la capacidad creadora de los mejores hombres de las diversas empresas”, para la cual se constituye la Sección o División Empresarial en el seno de la Caja Laboral Popular:

“El objetivo que se pretende es institucionalizar la promoción empresarial y canalizarla a través de la CAJA LABORAL para el desarrollo de nuevas industrias y actividades, con las necesarias y convenientes implicaciones económicas o industriales entre las diversas entidades componentes del ‘complejo industrial cooperativo’” (Mem\_1961).

El rol que asume esta División es la de garantizar la asistencia técnica y empresarial de las cooperativas que se iban asociando a la Caja Laboral Popular:

“La creación de la División Empresarial responde a la necesidad de aportar desde Caja Laboral Popular y al servicio del desarrollo comunitario, una asistencia humano-técnica y empresarial que constituya una ayuda complementaria a la puramente financiera” (Ariz\_Empresa: 146).

Asume, a su vez, “las principales atribuciones de planificación y programación de actividades” (Ariz\_eman: 144) centrando la atención en la proyección de largo plazo del entramado cooperativo que no pueden ser abordados desde los recursos de las cooperativas individuales:

“A nadie se oculta que en el nivel de una Cooperativa no pueden darse la totalidad de medios profesionales que hagan posible un desarrollo a largo plazo. La búsqueda de nuevos programas de empresa, la organización financiera, el estudio de mercado, la creación de un régimen laboral adecuado, etc., son gestiones que requieren una actuación de rango superior (...) La Sección Empresarial de Caja Laboral, además de promover nuevas empresas, establece relaciones con firmas extranjeras, coadyuva al potenciamiento de los programas de trabajo, examina los problemas que pueden hacer vacilante la vida de una Cooperativa, y en un marco especializado de actuación atiende a los requerimientos de las Cooperativas, dentro de sus necesidades técnicas, comerciales, financieras, jurídicas y fiscales” (Ormaechea, 1966: 109).

Para tal función la Sección Económica de la Caja Laboral Popular forma equipos técnicos con especialistas como “ingenieros industriales y técnicos, arquitectos, economistas, licenciados en ciencias empresariales, abogados, sociólogos” (Ariz\_Empresa: 147) organizados en diferentes departamentos:

“La organización interna de la División ha seguido desde el principio criterios prácticos, adaptándose a las necesidades de las Empresas Cooperativas. Así, los Servicios de Organización y Gestión y de Estudios, se estructuran paralelamente a la organización

de los propios Departamentos de cada cooperativa, mientras a través del Servicio de Ingeniería y Desarrollo se plantean proyectos a más largo plazo, mediante los estudios de factibilidad de nuevas cooperativas y promoción de las ya existentes, sin dejar de lado, a través del Servicio de Sectores no Industriales, aquellos estudios y realizaciones encaminados al conocimiento y tratamiento de actividades complementarias del sector industrial” (Ariz\_Empresa: 146).

El cooperativismo de Mondragón tuvo la capacidad, por tanto, no sólo de cubrir los perfiles de gestión que requerían las direcciones de las empresas cooperativas, sino que supo responder, de manera creativa y sacando partido a la lógica de la asociación que guía su práctica, al reto de establecer un equipo técnico con capacidades de alta dirección con la misión de cuidar el desarrollo cooperativo con vistas al largo plazo. Las entidades supracooperativas como el Grupo Ularco o la Caja Laboral que además de funciones financieras articulaba la provisión social, asistía técnicamente a las cooperativas y asumía la promoción de nuevas cooperativas, operaban satisfactoriamente aprovechando al máximo las capacidades de las personas mejor dotadas para las funciones de dirección que despuntaban por méritos propios en el seno del entramado cooperativo.

Este hecho, de por sí relevante, nos plantea la necesidad de exponer algunas ideas respecto a la dinámica de la intercooperación que concibieron y llevaron a la práctica los fundadores del cooperativismo de Mondragón.

#### **4.3.4.3. Algunos apuntes sobre la intercooperación**

La intercooperación, según hemos podido ir comprobando en el transcurso de esta investigación, es la solución transversal a la que han ido recurriendo los fundadores del cooperativismo de Mondragón para dar respuesta a las grandes cuestiones que enfrentaban las cooperativas industriales de trabajo asociado. La creación de entidades supra cooperativas mediante la intercooperación de distintas cooperativas ha sido un recurso adoptado por los fundadores como vía de respuesta a problemas acuciantes como el de la captación de capital o la cualificación técnica de las cooperativas de trabajo asociado. La Escuela Profesional, la Caja Laboral con sus secciones social, económica y empresarial, y el Grupo Ularco, creados o impulsados por la asociación de las diferentes cooperativas, han constituido “soportes estructurales básicos” (Mem\_1963) sobre los cuales se apoya el desarrollo cooperativo.

Pero tras la intercooperación, además de la constitución de las entidades de soporte, existe otra dimensión no analizada hasta el momento y que creemos merece una rápida mención. Nos referimos al proceso de integración e interconexión entre las cooperativas industriales de trabajo asociado que se produce mediante su articulación en complejos industriales cooperativos.

La necesidad de la constitución de los complejos cooperativos viene motivada por la reflexión respecto al modelo organizativo que debían seguir las cooperativas para su desarrollo. Cómo combinar los procesos de concentración que exige la gran empresa y las dimensiones de escala humana que demanda el modelo cooperativo es la gran cuestión que emerge en este

proceso. Las referencias en los textos son relativamente tempranas. En la Memoria presentada en la Asamblea de 1961 Gorroñoigoitia, aludiendo a los procesos de concentración en la que están inmersas las industrias europeas para la consecución de economías de escala, indica que “un cooperativismo que no se diera cuenta de lo que puede ganarse o perderse simplemente a resultas del grado de concentración de las actividades industriales había de calificarse de inconsciente” y expone las claves del dilema organizativo que enfrentan:

“El cooperativismo debe tratar de conjugar las ventajas que hemos citado, sin sacrificar las internas que representa una comunidad humana de trabajo, en la que la propia dimensión o simple volumen implique el juego de esos valores.

Un crecimiento inorgánico mediante una acumulación masiva de personal no es la fórmula que debemos adoptar: hay que buscar otra” (Mem\_1960).

La necesidad de la concentración y el crecimiento de las empresas cooperativas vienen determinados por la propia dinámica del mercado. Dada la interdependencia característica de la civilización industrial “si antaño podía uno defenderse en discutida individualidad, hoy de manera alguna es tolerable esta actitud por la acción implacable de las exigencias económicas que condicionan la actuación en nuestros días” (TU\_70) por lo que “para lograr las metas que el desarrollo económico exige a la industria, es menester disponer de una serie de recursos y condiciones que difícilmente se podrán poseer individualmente (Coop\_20). La mancomunación para evitar la atomización de las cooperativas industriales y escalar hacia una dimensión óptima es un proceso que se impone por las propias circunstancias de la evolución económica:

“Cada unidad cooperativa más o menos aislada acabará siendo una ‘chalupa’ expuesta a fuertes rigores. Hay que pensar en perfeccionar y hacer progresar nuestros planes de mancomunación, sea por la vía de instituir verdaderos complejos con los presupuestos y servidumbres requeridos para su plena efectividad, como son la transferibilidad de personal, de recursos, reconversión de resultados, mancomunación mucho más amplia y estrecha bien regulada de servicios, etc. de forma que el COOPERATIVISMO no se quede ni se resigne a la dispersión y atomización industrial: los minifundios no deben ser tales donde insuple verdadero espíritu cooperativo: debe tenderse a alcanzar en todo la dimensión óptima para cada actividad y circunstancia” (TU\_82).

El deber de las cooperativas es desarrollar estructuras adecuadas al progreso tecnológico y a las exigencias financieras “hasta alcanzar el de las grandes unidades de producción” y las recetas para lograrlo son conocidas:

“Se llaman ESPECIALIZACION, en algunos casos FUSION Y RECONVERSION, COOPERACION PARA LA INVESTIGACION TECNICA, COOPERACION TAMBIEN EN MATERIA COMERCIAL (compras comunes, publicidad en común, creación de marcas colectivas), etc.” (Coop\_18).

La integración o la mancomunación, por lo tanto, se presenta como la auténtica herramienta para enfrentar un escenario abierto y competitivo dominado por las corporaciones industriales capitalistas al que abocaba la incorporación al Mercado Común Europeo:

“Descubren el mundo de los gigantes industriales, constatan la dura realidad de las muchas traineras de ventaja competitiva, la diferenciada pobreza de medios tecnológicos, la desigual batalla entre avezados del mercado sin fronteras de la Comunidad Europea con los que apenas han salido del cascarón de la autarquía” (Larrañaga, 1998: 189).

“El salto en solitario hacia el mundo empresarial” útil en escenarios protegidos y demanda activa se observa “insuficiente en periodos de competencia y mercados más abiertos (Larrañaga, 1981: 160). En el fondo lo que late es la preocupación por la fragilidad de la cooperativa aislada para enfrentar futuros escenarios de crisis. El primer susto que sufrieron las cooperativas en el curso de 1966 en el contexto de la ralentización de la demanda producida en el mercado español prevendrá a los fundadores sobre la necesidad de acelerar los procesos de integración:

“Y he aquí que en la primera crisis estabilizadora hemos sentido en nuestra carne el impacto de unas medidas que, cual señal de alarma, delatan la fragilidad de la empresa aislada y la necesidad de una soñadora política de integración en grandes supercomplejos productivos, financieros y comerciales. La bucólica individualidad deja paso al progreso de la organización y la solidaridad en gran escala, como contrabalanceo al enorme peso decisorio que adquieren los menores movimientos de las variables macroeconómicas en el seno de la civilización industrial” (TU\_70).

La desestabilización del año 1966 acentuará la idea de que “el cooperativismo no es ninguna solución mágica” y que, en consecuencia, “toda medida extraña afecta a nuestro complejo cooperativo con la misma virulencia que opera en el resto de los sectores económicos sin lenitivos especiales, en razón de la entidad particular”. Se alerta, por consiguiente, sobre el peligro de “crear una mentalidad rentista” y se apela a la tensión por mantener la “previsión integradora” (Ibidem). La integración debe prever las circunstancias que habrán de gestionar las cooperativas en periodos de crisis e institucionalizar los mecanismos de “la solidaridad intercooperativa” (TU\_82). La competencia en el contexto del acelerado desarrollo científico y tecnológico producirá “la agonía de muchas actividades que deben abandonarse con prontitud” (TU\_70) y estas necesidades de reconversión de las actividades plantearán la necesidad de “trasvases de personal de unas actividades a otras, sea de carácter temporal, sea de carácter definitivo, con todas las ventajas que ello supone para mantener los contingentes humanos a pleno rendimiento” (TU\_77). Y, a su vez, exigirá mantener la tensión por crear nuevas actividades viables en los nuevos escenarios, todo lo cual es imposible desarrollar sin plantear la integración de las cooperativas en “supercomplejos” más amplios<sup>217</sup> (Ariz\_eman: 80). La reflexión avanzará en el Boletín TU de junio de 1969 hasta plantear la necesidad de una nueva estrategia de desarrollo cooperativo basada en “menos empresas y más divisiones” de manera que, al amparo de las unidades matrices, que son por su envergadura motor de desarrollo, se puedan “articular y satelizar a nuevas unidades que, aunque espacialmente separadas, funcionen con vocación de unidad, y estén integrados en una unidad jurídica”, puesto que:

---

<sup>217</sup> En la Memoria de 1961, junto con señalar que “el problema fundamental que en el orden industrial se avecina es el de la función empresarial que es función de previsión e información como presupuesto de la promoción industrial”, se explicitan las razones que impiden el desarrollo unilateral de Ulgor de estas funciones: “Nosotros no podemos realizar esta promoción unilateralmente porque: -no la podríamos hacer por falta de recursos técnicos, financieros, etc., suficientes y, si la hiciéramos, la haríamos sacrificando otra promoción colectiva y armónica, a la que, por imperativos sociales, nos debemos; -la haríamos sacrificando nuestra estructura social, y a la larga, quizás nos viéramos obligados a transformarnos en cualquier otro tipo de sociedad mercantil capitalista” (Mem\_1961).

“¿Qué es en definitiva, cada empresa aislada con 100, 200, 300 y hasta 500 operarios?, es una unidad minúscula que por sí misma puede, según la naturaleza de la actividad, subsistir y desarrollarse, pero ¿sirve para la transformación de estructuras en la que estamos interesados, si cada una de ellas opera sin una visión de conjunto y están ligados por razones más de carácter técnico, pero sin más implicaciones? Creemos sinceramente que ha tocado la hora de hacer una profunda revisión de Nuestro Desarrollo y fundir los procesos todos, para realizar con visión unitaria y operatividad autonomizable, la nueva estrategia de desarrollo” (TU\_106).

Pero el proceso de integración no se podía abordar sin resolver el problema de la escala humana que precisa el desarrollo eficiente del modelo cooperativo. La cuestión de la dimensión era un tema que comenzaba a preocupar dado el rápido desarrollo que estaban viviendo las cooperativas y, particularmente, Ulgor. En la Asamblea de 1961 se reconocía que:

“Estamos en la encrucijada de tener que pensar si nuestros valores cooperativos son salvables con las dimensiones humanas crecientes que estamos acumulando” (Mem\_1960).

La percepción que trasladan las Memorias del Consejo Rector de Ulgor es que dada la complejidad que asume la cooperativa “resulta cada vez más difícil una visión panorámica sintetizada de la Empresa”, con el agravante de que el proceso de dimensionamiento de la cooperativa viene acompañado por un sentimiento de despersonalización y crecientes signos de cansancio y desgaste vital:

“El impulso generoso de muchos hombres de la primera hora parece haber perdido sentido, por la falta del acercamiento humano y de la grata convivencia que, a escalas más reducidas se sentía, se palpaba y a la que, en definitiva, se encontraba sentido. Hoy encerrados en este engranaje masificado, esa perspectiva se pierde y añoramos con un sentimiento bucólico, como nuestros poetas añoran los verdes prados esmaltados de blancos caseríos, aquella bonita empresa que era ULGOR, S.C.I. hace tres o cuatro años, cuando éramos 250 y nos conocíamos todos” (Mem\_1963).

La solución que “exige la magnitud empresarial que ha alcanzado Ulgor” la plantearon por la vía del “desdoblamiento” de las secciones con entidad suficiente para desarrollar su actividad como cooperativas independientes y su revinculación asociativa en el Complejo Industrial:

“Tendemos a una asociación intercooperativa donde se agrupen unidades productivas que individualmente resuelvan, a nivel de sus propias dimensiones, las exigencias de una producción integral con base en los programas ya tradicionales y, además, consigan dentro de los límites de su plantilla de personal, el acortamiento de distancias para un acercamiento más íntimo entre los niveles directivos y subordinados.

Conseguiremos así una penetración más profunda de la Dirección de cada una de las unidades industriales en los pormenores que particularizan las diversas gestiones de la Empresa; un dominio más intenso de las técnicas de trabajo; una adaptación, a los valores cooperativos, más íntima de los medios humanos; y la creación de un cuerpo directivo más amplio que permitiría su intercambiabilidad y mejor adaptación.

Este desdoblamiento o descentralización a nivel de fábrica, con su propia razón jurídica, con sus propios órganos de gobierno, quedaría vinculada en régimen de solidaridad con las demás cooperativas o fábricas de autonomía de gestión, en lo que venimos llamando Complejo Industrial” (Mem\_1963).

El esquema asociativo que plantearon los fundadores del cooperativismo de Mondragón permitía, por lo tanto, “salvar las exigencias de una dimensión humana sin renunciar a las ventajas de una concentración económica” (Ariz\_Empresa: 67) a la vez que aunaba “la impronta dinámica que cada una de las cooperativas presenta y desarrolla al máximo, con las ventajas de la gran empresa (Mem\_1962). La práctica del desdoblamiento se ensayó por primera vez con Fagor Electrotécnica S.C.I que comenzó a operar con plena personalidad jurídica desde inicios de 1966<sup>218</sup> (Mem\_1965). La concepción del Complejo Industrial Cooperativo, por su parte, se concretará en la constitución del Grupo Ularco, cuya estructuración jurídica se definió en 1964 siguiendo la idea federativa de “mantener el máximo nivel de autonomía, compatible con las economías en escala y con la planificación estratégica” (Larrañaga, 1981: 171) tal y como se desprende de la definición de su objeto social:

“Esta asociación basada en un régimen de compromiso recíproco y solidaridad comunitaria tiene por objeto mancomunar las ventajas de la gran empresa en orden a la investigación, política de desarrollo, programa e instalaciones complementarias, financiación, transferibilidad de personal, convertibilidad de resultados, alta dirección unificada, servicios comunes y otras, con las de la dinámica intrínseca de la pequeña empresa como unidad de producción autónoma y específica razón de crecimiento y las sociales derivadas de los núcleos personales reducidos” (Mem\_1963).

La integración de las cooperativas industriales de trabajo asociado en los Complejos Industriales Cooperativos, siguiendo el ejemplo de Ularco, se hará siguiendo el principio organizativo comarcal orientado hacia la unión federal de las cooperativas que comparten esta proximidad espacial:

“Las cooperativas Ulgor, Arrasate, Copreci y Ederlan –más tarde se unirán otras– constituyen lo que viene a denominarse Grupo Cooperativo Comarcal, que en este caso se identifica con Grupo Ularco, grupo concebido como unión federal de las cooperativas de proximidad espacial, en un entorno geográfico cercano. Estructura asociativa que sienta los principios de actuaciones similares a los grupos de empresas capitalistas, con la diferencia estructural que en el grupo de empresas de capital el poder es vertical y configurado por mayoría aritmética del dinero, mientras que en el grupo cooperativo es poder de pacto, con cesión de soberanía convenida. Es una relación de soberanías, de entramado funcional y de poder más complejo” (Larrañaga, 1998: 199).

Su organización, fijada según los principios cooperativos, se estructura en la Asamblea General, formada por los Consejos Rectores, Gerencias y Consejos de Vigilancia de cada cooperativa asociada; el Consejo General, que es el Consejo Rector del Grupo, formado por

---

<sup>218</sup> En un principio, no obstante, parece que eran más los potenciales desdoblamientos que desde la matriz de Ulgor se pensaban implementar: “Para fijar con más precisión nuestra postura, señalamos las fábricas a las que, por desdoblamiento, se pudiera dar personalidad propia: Electrotécnica, Cocinas y Estufas a gas, Hostelería, Frigoríficos y Calentadores” (Mem\_1963).

tres miembros de los Consejos Rectores de cada Cooperativa; y la Dirección General, que operará como órgano colegiado en sus comienzos<sup>219</sup> (Larrañaga, 1981: 172).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón adoptaban para el modelo de las cooperativas industriales de trabajo asociado el principio federativo inaugurado por la experiencia de Rochdale. Las entidades supracooperativas se instituían como cooperativas de segundo grado, esto es, como cooperativas de cooperativas<sup>220</sup> que mancomunaban “servicios, recursos y planes” e instituían “órganos comunes de gestión y desarrollo de planes y prestaciones recíprocas de alto interés” (Ariz\_Empresa: 68), cumpliendo la máxima de que “en idéntica forma que la conjunción de los esfuerzos personales nos ha llevado a unos resultados ventajosos, la mutua ayuda y asistencia colectiva que podemos prestarnos diversas entidades, a la larga, no trae más que bienes” (Mem\_1960).

De este modo, la asociación intercooperativa, canalizada en su doble vertiente, esto es, como la constitución de estructuras de soporte y como integración de las cooperativas industriales de trabajo asociado en los grupos comarcales, constituye otra de las bases fundamentales ideadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón para garantizar la eficacia empresarial de las cooperativas en escenarios abiertos y competitivos. Supondrá, a su vez, una palanca determinante para nuevos despliegues del movimiento cooperativo de Mondragón como ocurrirá con la decisión de impulsar centros propios de investigación y desarrollo tecnológico<sup>221</sup> con el fin de superar las dependencias que implicaba la fabricación bajo licencias extranjeras y “llegar a ser autónomos tecnológicamente” (Larrañaga, 1998: 214).

#### 4.3.4.4. Conclusiones del capítulo

Si el cooperativismo de Mondragón es un modelo exitoso es debido a que ha sabido desarrollar un modelo empresarial cooperativo con capacidad para desarrollarse en el campo de la industria avanzada. Uno de los puntales de ese éxito se corresponde con la respuesta al reto de la cualificación técnica que presentaban las cooperativas de trabajo asociado. Su mérito, además, reside en hacerlo en un contexto en el que la viabilidad de las cooperativas de producción era seriamente puesta en cuestión, entre otras razones, por su palpable déficit a la hora de incorporar cuadros técnicos y gerentes solventes. Parte del cuestionamiento de las cooperativas de producción que realizaban los partidarios de la hegemonía del consumidor se orientaban por estas razones, si bien este cuestionamiento era compartido por sectores más amplios del espectro cooperativo.

---

<sup>219</sup> Posteriormente será la División Empresarial de la Caja Laboral la que impulsará la creación de grupos en distintas comarcas: “La Caja Laboral, a través de su División Empresarial, condicionará la asociación a la Caja de nuevas entidades a que estén enracimadas en torno a grupos preestablecidos, con lo cual fomenta un nuevo modelo de desarrollo por grupos” (Larrañaga, 1981: 174).

<sup>220</sup> Si bien, en la experiencia del cooperativismo de Mondragón estas entidades evolucionarán integrando a los trabajadores de las mismas, junto con las cooperativas asociadas, como socios de pleno derecho (Ormaetxea, 2003)

<sup>221</sup> El proceso más significativo es el que culminará, gracias a la decidida implicación de la Caja Laboral Popular, a comienzos de la década de 1970 con la creación del Centro de Investigación y Desarrollo Ikerlan. El proceso, no obstante, se va gestando en años anteriores. Larrañaga (1998: 211) apunta al año 1965, con la presentación por parte de Javier Mongelos de la ponencia ‘Investigación y Desarrollo’ como el punto de inicio de las reflexiones significativas. Después, “en 1968, se gesta en la Escuela Profesional la primera célula de I+D, con cinco profesores a tiempo parcial, embrión del futuro Centro de Investigación *Ikerlan*” (Larrañaga, 1998: 214).

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón eran muy conscientes de esta realidad. En su concepción cooperativa, las capacidades técnicas y gestoras son juzgadas como determinantes para el desarrollo del proyecto cooperativo, hasta el punto de afirmar que no se dan las condiciones para emprender cualquier cooperativa si estas capacidades gestoras no están garantizadas entre los promotores de la misma. Asimismo, asumen la dificultad de captar o atraer a personas técnicamente cualificadas o con estudios universitarios dado el régimen solidario que impera en las cooperativas y comprime los intervalos retributivos de estos sectores. En su propia labor promotora y directiva de los primeros años los fundadores expresan la inquietud por la escasez de cuadros técnicos, reconociendo en éste a uno de los principales factores limitantes de un crecimiento más acelerado de las cooperativas que iban conformando el entramado de Mondragón.

Por ello, llama la atención las férreas disposiciones que establecieron los fundadores del cooperativismo de Mondragón respecto a los intervalos retributivos. El cooperativismo de Mondragón es un cooperativismo exigente. Y lo es, tal y como lo reconocen los fundadores en sus textos, sobre todo para los cuadros cualificados y directivos a quienes se exige asumir el principio de la solidaridad retributiva en beneficio de la elevación del nivel de vida de los sectores más oprimidos. De este modo, un factor limitador para la captación de cuadros cualificados se convierte en una exigencia en el modelo cooperativo de Mondragón. La razón es reconocida. El desarrollo de un proyecto cooperativo auténtico respecto a sus fines emancipadores precisa de cuadros técnicos y gestores con reconocidas cualidades cooperativas. En la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón los dirigentes y los cuadros técnicos cualificados son las piezas determinantes para el despliegue del proyecto transformador cooperativo. El proyecto se sostiene por su capacidad y por su ejemplo de dedicación y sacrificio solidario.

Desde el punto de vista de las circunstancias históricas en el que los fundadores del cooperativismo de Mondragón emprenden su proyecto el reto no puede calificarse más que de impresionante. La ambición por desplegar un proyecto de cooperativas con capacidad de desenvolverse óptimamente en un escenario competitivo caracterizado por el fuerte progreso científico y tecnológico exigía la incorporación de cuadros técnicos y directivos. Mantener las proyecciones emancipadoras del proyecto demandaba un contrastado espíritu cooperativo y un nivel de sacrificio y compromiso de primer nivel por parte de estos cuadros. La contribución de los fundadores de Mondragón al bagaje cooperativo ha sido el demostrar la posibilidad de incorporar cuadros técnicos y gestores ideológicamente comprometidos con el proyecto emancipador de las cooperativas de trabajo asociado.

La incorporación de perfiles técnicos y directivos la realizarán desde la confianza a los pilares básicos que en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se encuentran en la base del proyecto cooperativo: la persona y la comunidad. La confianza en la persona se ve incrementada por la observación de las tendencias económicas y tecnológicas que acentúan las capacidades técnicas de las personas sobre el capital como factor de desarrollo de las empresas. Entra así en juego la fe arizmendiana en la concepción integral de la persona, en su afán de superación, en sus deseos de desarrollo personal y profesional, en su vocación social y solidaria, y, como no, en su sentido de responsabilidad y autoexigencia para desarrollar sus capacidades hasta el máximo posible y aportar así lo mejor de sí mismo al proyecto común. Fe que, por otro lado, no entra en contradicción con la necesidad de plantear un sistema de estímulos, concretado en las diferencias retributivas, que premien los méritos y las diferentes disposiciones de las personas asociadas a la cooperativa.

Esta es la base conceptual que encontramos en la apuesta por la promoción interna como vía de cualificar las cooperativas.

La confianza en la implicación comunitaria se manifiesta en la vía de la promoción social que por medio de la educación busca elevar el nivel formativo de los trabajadores y de la población general. Se confía en que la paulatina incorporación de las nuevas generaciones preparadas en las instituciones educativas de carácter comunitario, como la Escuela Profesional, cubran las necesidades técnicas de las cooperativas. La hibridación cooperativa y comunidad se completa con la implicación financiera de las entidades cooperativas en el desarrollo del proyecto educativo que impulsan la Liga de Educación y Cultura y la Escuela profesional.

Lo interesante en todo este proceso es observar con que consistencia los valores y los principios cooperativos son utilizados por los fundadores del cooperativismo de Mondragón como palanca para resolver los retos de la cualificación técnica de las cooperativas. Se confía en la acción educativa, en todas sus variantes de jóvenes y adultos, permanente, activa e integral, para mejorar las capacidades técnicas del conjunto del colectivo de la cooperativa, posibilitar las vías de promoción de manera que las opciones de promoción difuminen las distinciones de estatus que se originan por los diferentes niveles de cualificación y, ante todo, para la incorporación y la promoción de técnicos y cuadros directivos. La asociación intercooperativa es utilizada para crear equipos con capacidades de alta dirección que asesoren y complementen las funciones de las gerencias y direcciones de las cooperativas. La democracia cooperativa genera las condiciones de una promoción abierta de los más aptos para las responsabilidades de dirección. Y el compromiso social, a la vez que con la implicación práctica y concreta en la materialización de la igualdad de oportunidades de educación y cultura se garantiza la generación de trabajadores cualificados que nutrirán las necesidades técnicas de las cooperativas, es un factor fundamental para que personas cualificadas de primer nivel que comulgan las motivaciones emancipadoras del ideal cooperativo se presten a incorporarse al entramado cooperativo.

Los valores y los principios cooperativos, tal y como lo supieron demostrar los fundadores del cooperativismo de Mondragón, por lo tanto, son los pilares fundamentales de la viabilidad económica y empresarial de las cooperativas industriales de trabajo asociado.





## CAPÍTULO 5

# **Conclusiones, límites y futuras líneas de investigación**

## 5. Conclusiones, límites y futuras líneas de investigación

El objetivo de la presente investigación doctoral ha consistido en analizar el pensamiento de los fundadores del cooperativismo de Mondragón, mediante el prisma que ofrecen el desarrollo del movimiento cooperativo y los principales debates formulados en el seno de la doctrina cooperativa. Con ello, se ha pretendido determinar la contribución que realizan los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo.

Las preguntas de investigación que se exponían en la introducción quedaban formuladas de la siguiente manera:

- ¿Cuáles son las bases (aspiraciones, motivaciones, valores, perspectivas ideológicas, la concepción cooperativa) que impulsan la gestación y el desarrollo del cooperativismo de Mondragón en su fase instituyente?
- El pensamiento que está en la base de la génesis del cooperativismo de Mondragón, ¿qué similitudes y qué singularidades encuentra respecto a las concepciones y debates que han caracterizado el desarrollo de la doctrina cooperativa?
- ¿Cuál es la contribución realizada por los impulsores del cooperativismo de Mondragón al desarrollo del pensamiento cooperativo?

El análisis teórico concluía con la observación de que el panorama cooperativo internacional, en la época en que el cooperativismo de Mondragón comienza a dar sus primeros pasos, aparece dominado por las cooperativas de consumo y la ideología de la hegemonía del consumidor, cuyos partidarios cuestionan la vocación transformadora y la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado. Ante esta constatación, las siguientes cuestiones se añadían a la investigación:

- En un contexto en teoría adverso, ¿cuáles son las razones que explican la opción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón por el modelo cooperativo de trabajo asociado?
- Ante el cuestionamiento del modelo por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor, ¿cuáles son las razones, los argumentos y las perspectivas ideológicas que sostienen los fundadores del cooperativismo de Mondragón en defensa del cooperativismo de trabajo asociado?

Pensamos que en el desarrollo de la investigación estas cuestiones han sido analizadas y convenientemente resueltas. En el presente capítulo presentamos las principales conclusiones del análisis desarrollado. A su vez, se describen las limitaciones del estudio y se sugieren nuevas líneas de investigación que se abren a raíz del mismo.

## 5.1. Conclusiones

Hemos desarrollado esta investigación con el objetivo de analizar la contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizaron al desarrollo del pensamiento cooperativo. El análisis del proceso de gestación y desarrollo del movimiento cooperativo, así como la indagación de los principales debates que han modelado la doctrina cooperativa, nos ha revelado que, en el periodo de gestación de la experiencia de Mondragón, el escenario cooperativo internacional aparece caracterizado por el despliegue vigoroso de las cooperativas de consumo y el dominio de la ideología de la hegemonía del consumidor. En este contexto, las cooperativas de trabajo asociado no sólo se presentan como una realidad subordinada, sino que, además, son fuertemente cuestionadas por los partidarios de la hegemonía del consumidor.

Desde esta perspectiva, no cabe duda que la principal contribución que los fundadores del cooperativismo de Mondragón realizan al pensamiento cooperativo se relaciona con el desarrollo de las bases teóricas y conceptuales que sostienen el despliegue exitoso del cooperativismo de trabajo asociado. Destaca el hecho de que los fundadores del cooperativismo de Mondragón no elaboran su concepción cooperativa a partir de los grandes debates que han ido modelando la doctrina cooperativa. En este mismo sentido, entre los textos de los fundadores no encontramos alusiones concretas que hagan referencia al debate abierto entre los doctrinarios partidarios de la hegemonía del consumidor y la soberanía del trabajo.

No obstante, los factores por los que las cooperativas de trabajo asociado eran cuestionadas por parte de los partidarios de la hegemonía del consumidor nos permiten establecer un marco para determinar los aspectos claves de la contribución de los fundadores de Mondragón al debate doctrinario y al desarrollo del pensamiento cooperativo. Como ha quedado acreditado en el bloque teórico, las cooperativas de trabajo asociado, antes del éxito del modelo cooperativo de Mondragón, eran cuestionadas por su limitado alcance transformador y por los problemas estructurales que presentaban desde el punto de vista de la viabilidad empresarial. Y, precisamente, según observamos de la lectura sistemática de los textos elaborados en la fase instituyente del cooperativismo de Mondragón realizada en el capítulo anterior, estos son los dos grandes temas que estructuran el discurso de los fundadores. De este modo, como primera conclusión, podemos señalar que la concepción cooperativa de los fundadores del cooperativismo de Mondragón se construye desde las teorizaciones y argumentaciones elaboradas con el fin de justificar, defender y desarrollar la misión transformadora y las bases de la eficacia empresarial del modelo, sostenido en las cooperativas de trabajo asociado, que estaban impulsando. Es en el desarrollo de estas dos temáticas, por lo tanto, donde se pueden identificar las contribuciones realizadas por los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo. El análisis refleja que la contribución de los fundadores no sólo se limita al despliegue exitoso de las cooperativas de trabajo asociado, sino que encontramos importantes aportaciones al cuerpo ideológico y doctrinal del cooperativismo. Destacamos las siguientes ideas a modo de conclusión.

### 5.1.1. La vocación transformadora de las cooperativas de trabajo asociado

Frente al cuestionamiento de los partidarios de la hegemonía del consumidor, la concepción y la experiencia desarrollada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón recupera el potencial transformador que las cooperativas de producción o trabajo asociado tenían reconocido en la etapa previa a la constitución de la cooperativa de Rochdale (Aranzadi, 1976; Desroche, 1977). Este potencial era puesto en duda por los partidarios de la hegemonía del consumidor por varios motivos. En contraste con la tendencia extensiva propia de las cooperativas de consumo, en la medida que con la amplitud de socios es como incrementan las ventajas económicas, las cooperativas de trabajo asociado eran vistas no más que como pequeñas agrupaciones que, además, tendían a coartar el principio de puertas abiertas dado los impulsos egoístas y exclusivistas que acababan imponiéndose entre sus miembros. Se criticaba también su ánimo de lucro al juzgar que, al igual que las empresas capitalistas, vendían los productos o los servicios lo más caro posible para aumentar sus beneficios a costa de los consumidores. Los partidarios de la hegemonía del consumidor consideraban, además, que al concentrar una serie de privilegios en unas pocas agrupaciones de obreros, éstos no hacían más que erigirse en una nueva clase de patronos que acaban explotando a las personas asalariadas y terminaban empapándose del espíritu capitalista. Y, por último, criticaban a las cooperativas de producción por las desigualdades que generaban entre la propia clase trabajadora al no reducir las diferencias entre los trabajadores empleados en cooperativas prósperas y aquellos otros que enfrentaban condiciones más precarias.

Si bien, los fundadores del cooperativismo de Mondragón, como ha sido señalado, no hicieron mención directa de los debates y las posiciones ideológicas que marcaban la pauta del cooperativismo internacional, eran muy conscientes de las problemáticas vinculadas a la realidad de las cooperativas de trabajo asociado. Así, se reconoce que el espíritu de lucro puede llegar a convertirse en el fin último de una cooperativa que hubiera perdido la noción de ser de su existencia. Se explicita, a su vez, que un proyecto cooperativo puede orientarse hacia el bien exclusivo de las personas asociadas que la conforman, y, también, que la diferente coyuntura de las cooperativas de producción podía derivar en desiguales condiciones de prosperidad. Es desde las respuestas articuladas a esta inquietud como encontramos argumentos que sirven de réplica a los juicios emitidos por los partidarios de la hegemonía del consumidor.

En los Boletines y las Memorias presentadas en Asamblea, analizados en el apartado empírico, son reiteradas las apelaciones para que los cooperativistas no pierdan la tensión solidaria y las cooperativas no degeneren en “reductos burgueses” adoptando una vía egoísta y corporativista en beneficio exclusivo de las personas asociadas. Por ello, observando la dimensión que la misión transformadora adquiere en la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón, no puede más que sonar extraña la crítica de los partidarios de la hegemonía del consumidor. Según esta concepción no se es cooperativista sin asumir una conducta moral solidaria y sin la determinación de una ética comunitaria que empuje a corresponsabilizarse con el desarrollo de la comunidad y a acompasar las aspiraciones del propio desarrollo individual con la promoción del interés común. Es más, la misión transformadora, la promoción social y la emancipación de los sectores trabajadores y populares, es el elemento significativo que justifica la razón de ser de la cooperativa. Este proyecto toma cuerpo, primero, con la transformación del modelo de empresa y la promoción

de cooperativas industriales de producción para, seguido, trascender la realidad de la propia empresa. En la concepción de los fundadores de Mondragón el cooperativista asume la responsabilidad de cimentar las condiciones materiales de la promoción social de la comunidad. Lo hace comprometiéndose con la expansión del modelo cooperativo y multiplicar las opciones de incorporación a un trabajo emancipado; continúa con la implicación en la construcción de una organización social que elimine los privilegios de clase y haga realidad el principio de igualdad de oportunidades de modo que toda persona tenga opciones de desarrollar su proyecto vital en base al despliegue de sus capacidades; y, como horizonte ideal, el objetivo transformador apunta hacia un nuevo modelo de relación y convivencia social que supere las lógicas del capitalismo sin tener que recurrir a las alternativas radicalmente colectivistas, centralistas y despersonalizadas que proponían algunas corrientes del marxismo.

Lo relevante desde el punto de vista del debate cooperativo es que, en la concepción de los fundadores de Mondragón, el principio de transformación social es el rasgo diferenciador que certifica la autenticidad de una cooperativa. Con ello parecen matizar la perspectiva de Paul Lambert (1961) quien, relativizando el principio de la soberanía del consumidor como criterio prioritario de la cooperación, establecía en el principio de la democracia el rasgo específico del modelo cooperativo. Los fundadores de Mondragón parecen presentar reticencias frente a dicha afirmación: una dinámica democrática pulcra no es garantía suficiente por sí misma para evitar que la cooperativa se convierta en un reducto para la satisfacción exclusiva de los intereses de las personas asociadas e insolidaria respecto a las necesidades de la comunidad.

En este sentido, los fundadores de Mondragón conectan con la inquietud de Buchez quien, recordemos, fue el pionero que planteó la creación de un fondo de reserva o un capital social irrepartible, la exigencia de asociar a los asalariados en el transcurso de un año, y la necesidad de mantener la puerta abierta a nuevas incorporaciones, como garantía de la vocación transformadora y la fidelidad de las asociaciones de productores al interés general de las clases trabajadoras (Aranzadi, 1976; Buchez, 1961; Cole, 1964; Lambert, 1961; Monzón, 1989). Pero, como lo hemos podido comprobar, los fundadores de Mondragón dan un paso más. A los mecanismos ideados por Buchez agregan nuevos dispositivos. Destacan, por un lado, aquellos destinados a incrementar los fondos de inversión y extender el modelo cooperativo tales como la solidaridad en el consumo con los trabajadores de la zona, el intervalo estrecho de retribución, el porcentaje de la cuota de ingreso dedicada a nuevas inversiones, o las limitaciones establecidas a la disposición individual de los retornos. Por otro, las disposiciones orientadas a articular la solidaridad intercooperativa como la ayuda al desempleo, las transferencias de personas y la reconversión de resultados. Y, por último, la institucionalización, junto con los fondos de reserva, de los fondos sociales, por los cuales se convierte a la comunidad social en acreedora de pleno derecho a los beneficios de la cooperativa.

Estos dispositivos estatutarios fortalecen de forma extraordinaria la vocación transformadora del cooperativismo de Mondragón y, a su vez, constituyen la réplica más contundente al cuestionamiento planteado por los partidarios de la hegemonía del consumidor. Los fundadores de Mondragón definen así los mecanismos para que las cooperativas de trabajo asociado puedan desplegar su vocación abierta y extensiva, y puedan ser consideradas como instrumentos de desarrollo comunitario y palancas de emancipación de las clases trabajadoras. Lo hacen, además, estableciendo relaciones de ayuda mutua y reciprocidad que

permiten homogeneizar y nivelar las desigualdades retributivas que se puedan generar por las circunstancias concretas de las cooperativas.

En este esquema se resuelve, también, la disputa doctrinal sobre el beneficio. Este encuentra su legitimación y su justificación moral en la medida que es considerado un recurso que revierte en la comunidad al posibilitar la dinámica extensiva del modelo cooperativo y el impulso de instituciones comunitarias que garantizan la igualdad de oportunidades en aspectos tan esenciales como la educación, el trabajo, la salud o el ocio. Y otro tanto pensamos que ocurre con la cuestión del precio justo. Si las cooperativas de consumo resuelven la cuestión por la vía del retorno a los consumidores, las cooperativas de trabajo asociado encuentran en el marco elaborado por los fundadores de Mondragón elementos claves para establecer su criterio propio del precio justo. El precio podrá ser considerado justo en la medida que cubra los costos de unos productos de calidad contrastada, permitan retribuir dignamente al trabajo en correspondencia con el nivel de salarios del entorno, posibiliten una retribución justa al capital, y faciliten la provisión de los fondos de inversión y los fondos sociales que son los auténticos mecanismos del retorno comunitario de las cooperativas de trabajo asociado.

En suma, los fundadores del cooperativismo de Mondragón contribuyen al pensamiento cooperativo, por una parte, con la formulación de nuevos dispositivos que refuerzan la dimensión transformadora del cooperativismo de trabajo y, por otra, introduciendo nuevas conceptualizaciones que desarrollan la base doctrinal respecto al beneficio y el precio justo de las cooperativas de trabajo asociado.

### **5.1.2. El cooperativismo de consumo no satisface las aspiraciones transformadoras de los fundadores de Mondragón**

Un hecho significativo, en nuestra opinión poco destacado en las investigaciones sobre el cooperativismo de Mondragón, es que la cooperativa de consumo aparece antes que la promoción de las cooperativas industriales de producción en 1957 con Talleres Arrasate y en 1958-59 con la reconfiguración cooperativa de Ulgor. Y lo es porque, como ha sido señalado, la creación de la Cooperativa de Consumo San José de Mondragón se hace evocando el imaginario del cooperativismo de consumo internacional en general y el sueco en particular. Con ello se da a entender que Arizmendiarieta y sus colaboradores estaban al tanto de los progresos del cooperativismo de consumo. Pero también es cierto que la cooperativa de consumo, en contraste con la centralidad de las cooperativas industriales de trabajo asociado, adquiere un rol secundario en el proceso de promoción cooperativa que impulsan los fundadores de Mondragón. Así lo expresa el propio Arizmendiarieta cuando ubica la creación de Talleres Ulgor como el punto de partida de la experiencia cooperativa de Mondragón. Y es también la conclusión que se puede extraer de la presencia casi testimonial que las cooperativas de consumo tienen en los boletines *Cooperación y Trabajo y Unión* por lo menos hasta 1969.

Los fundadores de Mondragón, como hemos visto, priorizan el modelo cooperativo de trabajo asociado en su proceso de promoción social y comunitario. A contracorriente del ejemplo europeo, descartan la vía del cooperativismo de consumo para proceder a la cooperativización de la industria. En nuestro estudio hemos analizado los motivos prácticos que explican esta conducta. Las expectativas de acumular suficiente capital por la vía de la cooperativa de

consumo San José en la escala de Mondragón, con una población cercana a los 14.000 habitantes, no podían parecer viables. A ello se le une el hecho de que la reforma de la empresa, buscando la participación de los trabajadores en el capital y en la gestión de la misma, venía siendo uno de los ámbitos de intervención prioritario de Arizmendiarieta y sus colaboradores antes incluso de optar por el modelo cooperativo. En su concepción, la empresa, además de foco neurálgico del conflicto entre el capital y el trabajo, era la célula social clave de progreso social y económico en una zona necesitada de iniciativas pujantes de desarrollo. En este contexto, cobra sentido, que unos jóvenes que se habían capacitado para el desarrollo de actividades técnicas industriales, en una localidad de arraigada tradición industrial como Mondragón, y una vez acreditada la cerrazón de la dirección de la Unión Cerrajera, optaran por continuar con sus propósitos reformadores a través de la promoción de su propia empresa desde su rol de trabajadores.

No obstante, en la opción por el modelo cooperativo de trabajo asociado, además de las motivaciones prácticas, existían perspectivas conceptuales que empujan en esa dirección. Como hemos podido comprobar, las concepciones del Trabajo y de la Persona que manejan los fundadores de Mondragón alejan a estos de la vía cooperativa de consumo y llevan a establecer una conexión más natural con el cooperativismo de trabajo asociado.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón se distancian de la tradición que define el trabajo como penalidad o castigo. Al contrario, en su concepción el Trabajo es una de las palancas fundamentales que tienen los seres humanos para hacer progresar a sus sociedades, para avanzar en la promoción social y comunitaria e, incluso, para alcanzar su plenitud y realización personal. Es mediante la participación plena y responsable en el proceso productivo como los trabajadores pueden acceder al estatus de ciudadanía plena. Es más, en la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón el Trabajo adquiere incluso un carácter trascendental en la medida en que es el medio que tiene la persona para colaborar en la obra creadora de Dios. En este sentido, es desde el rol de productor y asumiendo la responsabilidad de trabajar cómo el ser humano responde a la confianza depositada en él por Dios y puede acceder a vivir con dignidad. En esta concepción, por lo tanto, es desde la centralidad del trabajo, y no el consumo, como se articula el proceso de emancipación de las clases trabajadoras. El Trabajo es el factor determinante para los pueblos que aspiran a su desarrollo y es, a su vez, la vía prioritaria para conjugar la satisfacción de las aspiraciones personales y la promoción del bien común. En esta concepción la ética del trabajo se impone a cualquier consideración que prime el derecho individual al disfrute del ocio y el consumo.

El Trabajo, así considerado, se vincula con la concepción integral de la persona, tal y como se detalla en el análisis empírico. En la concepción de los fundadores de Mondragón el ámbito del trabajo es el espacio donde se debe proceder al desarrollo de las capacidades humanas. Esta concepción no podía más que chocar con el rol que las cooperativas de consumo otorgan a sus empleados. Haciendo nuestras las palabras de Lambert (1961), los partidarios de la hegemonía del consumidor reflejan unas posiciones reduccionistas y excesivamente economicistas del ser humano. Según trasciende de su concepción, los intereses que los trabajadores parecen mostrar en cuanto sujetos de la producción aparecen limitados a su dimensión material y económica, cuando no explícitamente orientados hacia el interés del lucro. Desde tal consideración se muestran reacios a abrir los cauces de participación a los trabajadores en la propiedad y la gestión de la cooperativa. El motivo reside en la desconfianza por pensar que los trabajadores se van a limitar a defender sus reivindicaciones descuidando el interés general de la sociedad. Incluso en una propuesta en principio interesante como la

“administración tripartita” de Bernard Lavergne (1962), la participación de los trabajadores se justifica por su carácter minoritario en la composición del consejo de administración de la cooperativa.

En contraste con la concepción de los fundadores de Mondragón, nos atrevemos a interpretar que el desarrollo de la persona trabajadora no parece uno de los objetivos declarados por los partidarios de la hegemonía del consumidor. De plantearse, es algo que incumbe al ámbito exterior del trabajo. Nos parece que, de este modo, las virtudes emancipadoras del cooperativismo de consumo quedan limitadas a su dimensión distributiva. Así, la satisfacción que le queda al trabajador de la cooperativa de consumo parece limitarse al hecho de ser retribuido mediante unos salarios dignos acordados con los sindicatos, y la de pensar que con su esfuerzo colabora al desarrollo de una empresa que no distribuye ningún dividendo capitalista y en la que los beneficios son reembolsados a los usuarios-consumidores (de la que él también se podrá ver beneficiado en cuanto socio-consumidor de la cooperativa).

Pero sin una efectiva participación en la propiedad y en la gestión de la empresa, parece difícil, tal y como reconocen los propios partidarios de la hegemonía del consumidor (Lasserre, 1972), que a ojos de los trabajadores las cooperativas de consumo presenten sustanciales diferencias respecto a las empresas capitalistas en cuanto a las relaciones entre la dirección y los empleados. Como hemos visto, los propios partidarios de la hegemonía del consumidor reconocen el riesgo que, guiados por un celo economicista, las cooperativas de consumo sometan a los trabajadores a un esfuerzo demasiado intenso o excesivamente mal remunerado (Lasserre, 1972; Lavergne, 1962). Pensamos que este riesgo no podía más que acentuarse con la masificación y la pérdida de vitalidad democrática, la crisis ideológica y el creciente poder que los gestores irán asumiendo en el contexto de la segunda mitad del siglo XX.

Desde la perspectiva de una cooperativa de trabajo asociado, y siguiendo la línea argumental de Lambert (1961) y Aranzadi (1976), la mera condición de asociados a las cooperativas de consumo no parece suficiente para que los trabajadores satisfagan su aspiración a participar en la gestión de sus propios centros de trabajo.

Las concepciones que los fundadores de Mondragón ponen en práctica con el despliegue de las cooperativas industriales de trabajo asociado abren nuevas expectativas para el modelo cooperativo. En su formulación, el proyecto cooperativo no se agota con el objetivo de un justo reparto de los bienes materiales. La virtualidad de su planteamiento reside en que la base económica no es más que un soporte para propiciar el desarrollo integral de los miembros de la comunidad. De este modo, las cooperativas de trabajo asociado están en mejor disposición de responder a las aspiraciones del ser humano que, en el ámbito del trabajo, no se agotan con la mera satisfacción de sus necesidades materiales. Aspira a más. La persona busca mediante el trabajo satisfacer sus aspiraciones de promoción y realización personal mediante el pleno desarrollo de sus capacidades. Aspira, además, a tener un espacio donde relacionarse de manera madura y cooperativa con los demás. Por todo ello, una organización que pretenda la humanización de la economía no puede dar cauce a esta demanda sin posibilitar el despliegue del sentido de libertad, iniciativa, participación y asunción de responsabilidades que precisa el desarrollo del espíritu humano. Lo cual sólo es posible con la participación integral de la persona trabajadora en la empresa, esto es, mediante su participación como ser inteligente y responsable en la propiedad y la gestión, o como socio y trabajador, en definitiva.

Era Aranzadi (1976) quien señalaba que las cooperativas de producción, en comparación con las de consumo, amplían el foco de lo exclusivamente económico para encargarse de la gran revolución pendiente, que asociaba con la humanización radical de la empresa. La afirmación puede parecer un tanto presuntuosa, dadas las limitaciones que al respecto presentan las cooperativas de trabajo asociado, tal y como reconocen los propios fundadores de Mondragón. Pero no hay duda que el cooperativismo de trabajo asociado establece una línea más clara con las aspiraciones originales del asociacionismo obrero del siglo XIX que, como hemos analizado, entre sus motivaciones destacaban el ideal de un trabajo autónomo y emancipado de tutelas extrañas, y el deseo de recuperar el control social del trabajador sobre su trabajo y sobre los medios propios de vida. Son estos rasgos los que permitirán que el cooperativismo conecte con las aspiraciones de las nuevas generaciones emergentes de finales de la década de 1960. Para entonces los fundadores de Mondragón demostraban la viabilidad de un modelo de empresa sustentado en dichos principios.

Por lo tanto, con su concepción del Trabajo y la Persona, los fundadores de Mondragón abren nuevas perspectivas para el desarrollo del modelo cooperativo al plantear el ámbito del trabajo como espacio de promoción y realización personal. Sustentado en tales principios, y demostrando la viabilidad de las cooperativas de trabajo asociado, contribuyen a vincular al cooperativismo con la aspiración de la humanización de la empresa y la economía que emergerá con fuerza a finales de 1960.

### **5.1.3. La experiencia de los fundadores de Mondragón revitaliza la misión transformadora del cooperativismo en un contexto de crisis ideológica e identitaria del cooperativismo de consumo en Europa.**

La proyección que comenzaba a adquirir la experiencia cooperativa de Mondragón en la década de 1960 debía percibirse como aire fresco en las esferas del movimiento cooperativo europeo. La fase instituyente del cooperativismo de Mondragón coincide con el declive que comenzaban a padecer las grandes organizaciones de consumo en el contexto de emergencia de la sociedad de la abundancia, la extensión de las clases medias, los estilos de vida más individualizados y la crisis del compromiso ideológico vinculados a la identidad de clase. Como hemos constatado en capítulos anteriores, la crisis se veía agravada por los problemas que empezaban a mostrar estas cooperativas de consumo para adaptarse a las tendencias que estaban transformando los sistemas de distribución. En estas circunstancias el cooperativismo de consumo comenzaba a percibir los síntomas de una auténtica crisis de identidad motivada por la pérdida de atractivo y el enfriamiento de la fidelidad de sus bases tradicionales de apoyo, y los procesos de desmutualización o desnaturalización del modelo que se adoptaban en muchas ocasiones en respuesta a los déficits de rentabilidad que enfrentaban estas cooperativas.

El movimiento cooperativo, en esta nueva época, enfocaba sus esperanzas en el importante desarrollo que el modelo cooperativo estaba conociendo, sobre todo, entre los países en vías de desarrollo. Pero, resultaba evidente que la ambición por sustituir el orden social y económico existente por vía de extensión del cooperativismo de consumo, tradición que hunde sus raíces en la propia experiencia de Rochdale y que Charles Gide patentará con su teoría de las tres etapas (Lambert, 1961; Lavergne, 1962), perdía credibilidad. En este contexto, no podía más que causar sorpresa un movimiento cooperativo sostenido en las

cooperativas de trabajo asociado que comenzaba a crecer en una región del sur de Europa y que se extendía, precisamente, poniendo en valor la vocación transformadora del proyecto cooperativo.

El cooperativismo de Mondragón, por lo tanto, recuperaba las posibilidades transformadoras del modelo cooperativo. Como se ha quedado documentado en esta tesis, no hay duda de que en el impulso de esta experiencia encontramos una nítida vocación de transformación social. Tampoco que el proceso de extensión de cooperativas sólo es explicable desde esta misma ambición transformadora. Son una serie de aspiraciones sociales que trascienden la realidad de la propia empresa las que motivan la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. El progreso económico y social de la comunidad, la construcción de una sociedad justa y equitativa y el horizonte de un nuevo orden cooperativo constituían las aspiraciones sociales que complementaban al objetivo de integrar plena y responsablemente a la persona trabajadora en la realidad de la empresa. Si hacemos referencia a Lasserre (1980), también el cooperativismo de Mondragón es fruto de la preminencia de unas motivaciones y valores superiores a los cuales quedaban supeditados los fines económicos y materiales.

Analizando las motivaciones que impulsan a los fundadores de Mondragón, no es complicado vincular su concepción con las formulaciones asociadas al socialismo cooperativo descrito en el capítulo 2.4.3. El objetivo declarado por emancipar a los trabajadores, el plantear la necesidad de concertar el proyecto cooperativo con las otras instituciones de la clase obrera, el carácter democrático y voluntario de su acción, el enfoque constructivo y gradual, la priorización de la acción económica sobre la toma del poder político, su forma de proceder de abajo hacia arriba, el rol asignado al mercado y, ante todo, la defensa de un orden cooperativo como tercera vía frente al capitalismo egoísta y el socialismo burocrático y despersonalizado de inspiración marxista, son evidencias suficientes para establecer esta asociación. La inspiración claramente cristiana de los fundadores, a su vez, conecta a éstos con la tradición cooperativa de los socialistas cristianos analizada en el capítulo 2.4.1. En este sentido, nos atreveríamos a afirmar que en la concepción de los fundadores de Mondragón se encuentran los desarrollos más elaborados para complementar la doctrina del socialismo cooperativo desde la perspectiva de las cooperativas de trabajo asociado.

Pero más allá de las vinculaciones ideológicas que se puedan establecer a partir de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón, lo realmente interesante es observar el modo en el que éstos terciaban en algunos de los debates más significativos de la doctrina cooperativa. La disputa entre el objetivo de cooperativizar la organización económica y social, o concebir el cooperativismo como un sector en el marco de una economía plural planteada por Fauquet (Aranzadi, 1976; Kaplan y Drimer, 1981) es un claro ejemplo de ello. Los fundadores de Mondragón vuelven a traer al primer plano la cuestión de los objetivos transformadores del cooperativismo. Asombra en el contexto de languidecimiento del proyecto transformador de las cooperativas de consumo, la aspiración declarada por los fundadores del cooperativismo de Mondragón por desarrollar y extender las bases del movimiento cooperativo con el objetivo de instaurar un nuevo orden a la medida de las necesidades y aspiraciones del ser humano. Abogan, sin embargo, por el desarrollo amplio del cooperativismo en el marco de una economía plural. Había una serie de razones que justificaban esa posición pragmática o realista entre las cuales destacaban la percepción de que las exigencias cooperativas dificultaban la adaptación de trabajadores espiritualmente proletarizados o la imposibilidad de abordar desde los mimbres cooperativos las exigencias

de capital de determinadas ramas de la gran industria. Junto a ello operaba también la decisión de no promover cooperativas en actividades previamente adoptadas por las empresas de la zona; decisión, por otra parte lógica, si se quería mantener su compromiso en las instituciones de carácter comunitario que paralelamente se estaban impulsando en Mondragón.

Estas disposiciones pragmáticas acercaban a los fundadores de Mondragón a las posiciones esbozadas en la década de 1930 por Fauquet (1980). Su concepción responde a la idea de extender el modelo cooperativo con el fin de que el máximo posible de trabajadores tenga la opción de acceder a un trabajo emancipado. La magnitud de la tarea, no obstante, lleva a aceptar como solución pragmática una pluralidad empresarial con la coexistencia de las cooperativas junto con las empresas capitalistas y públicas en el marco de una economía plural. En parecida línea manifestada por Fauquet, los fundadores de Mondragón mostraban la convicción de que la existencia de un movimiento cooperativo eficiente y fuerte incitaría al resto de modelos de empresa a asumir el principio de la participación de las personas trabajadoras.

Pero recordemos que Fauquet limitaba el alcance del modelo a los extremos iniciales (la agricultura) y finales (el consumo) del proceso económico, descartando la opción cooperativa para la zona central formada por la industria y la transformación, campo que considerada restringido al sector capitalista o al sector público. En este sentido, podemos afirmar que la experiencia de los fundadores de Mondragón contribuirá a disipar las dudas sobre la validez de la fórmula cooperativa para abordar el conjunto de los sectores de la economía, abriendo, de paso, nuevas perspectivas al desarrollo del proyecto transformador cooperativo.

#### **5.1.4. La matriz comunitaria en la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón**

Una de las conclusiones que se extraen del análisis realizado es que no se pueden comprender las claves de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón sin hacer referencia a la importancia que la dimensión comunitaria adquiere en la misma. El cooperativismo es producto del proceso de desarrollo comunitario iniciado por Arizmendiarieta al cabo de llegar a la localidad de Mondragón y, a su vez, el desarrollo del modelo cooperativo avanzará en paralelo de la matriz comunitaria de la que parte y es parte.

Esto establece una diferencia respecto al desarrollo que conoció la experiencia de Rochdale. Observábamos en el capítulo 2.3.1 que la matriz comunitaria es clave también para explicar el impulso de los Pioneros de Rochdale. Tienen razón Aranzadi (1976) y Monzón (1989) cuando señalan que el impulso inicial de los Pioneros de Rochdale no era la de instituir una cooperativa de consumo. Ésta no era más que un primer paso, un objetivo táctico, de un proceso de transformación más amplio que adopta la referencia de las comunidades integrales owenistas. Su objetivo era crear un sistema que cubriera las necesidades sociales de los miembros de la comunidad. En el famoso artículo primero de sus Estatutos de 1844 los Pioneros hablaban de mejorar las condiciones sociales y familiares de sus miembros, de establecer un comercio para la provisión de víveres y vestidos, de dar respuesta a las necesidades de vivienda, de establecer centros de fabricación y arrendar tierras para garantizar trabajo y salarios dignos para los miembros que se encuentran sin empleo o cuyo trabajo esté mal remunerado. Se aspiraba a crear comunidades en la que sus propios

miembros, organizando por sí mismos las fuerzas de producción, de distribución, de la educación y del gobierno, proveerían sus propias necesidades sin la intervención de intermediarios capitalistas.

Sin embargo, tal y como lo señalaba Watkins (1959) estas aspiraciones comunitarias se van dejando de lado cuando la urgencia de asegurar aprovisionamientos a un precio adecuado se impone. La solución se encuentra en las economías de escala. El proyecto de Rochdale avanza mediante la federación de cooperativas de diferentes localidades y la constitución de una entidad cooperativa de segundo grado que articulará las compras al por mayor y organizará por su cuenta los procesos de fabricación. Con ello, la experiencia de Rochdale modificará su orientación inicial. El propósito original que pretendía articular una red de instituciones con el fin de satisfacer las necesidades integrales de los miembros de la comunidad es abandonado por un proyecto de escala nacional y especializado en el cooperativismo de consumo.

En contraste con la experiencia de Rochdale, el cooperativismo de Mondragón, en su fase instituyente, avanza sin perder la conexión con su matriz comunitaria tanto desde la perspectiva práctica como conceptual. Es más, los fundadores del cooperativismo de Mondragón dan solución a los retos que plantea el desarrollo del modelo profundizando precisamente en la dimensión comunitaria del proceso.

La matriz comunitaria se encuentra en la propia génesis del cooperativismo de Mondragón. La satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los sectores trabajadores y populares es la razón que da impulso al proceso de promoción social y comunitario iniciado por Arizmendiarieta. El carácter comunitario queda plasmado, además, en la propia lógica del proceso que avanza mediante la participación de los propios implicados en la creación de instituciones de base comunitaria.

El proceso de promoción social y comunitario pivotará principalmente sobre el eje cooperativo cuando las expectativas de implicación del empresariado local quedan frustradas y se apuesta por la vía que ofrece el desarrollo de las propias capacidades transformadoras de los sectores trabajadores y populares de Mondragón. Estableciendo un paralelismo con las experiencias de Raiffeissen y Schulze-Delitzsch (Kaplan y Drimer, 1981; Mladenatz, 1969), el vector cooperativo se impone una vez descartadas las perspectivas filantrópicas y se comienza a operar bajo los principios de la autonomía, la propia responsabilidad de los interesados en su emancipación y la autoayuda o el *self help*. La promoción de las primeras cooperativas industriales de trabajo asociado consolidará definitivamente la vía cooperativa.

Lo interesante es observar que incluso en esta fase de promoción de cooperativas de trabajo asociado el cooperativismo de Mondragón no pierde la conexión con su matriz comunitaria. Al contrario, la concepción cooperativa de los fundadores subrayaba la hibridación entre las cooperativas y la comunidad estableciendo un marco de reciprocidad. Por un lado, las cooperativas, haciendo realidad su vocación social y transformadora, son concebidas como instrumentos de desarrollo comunitario. A tal fin se establecen dispositivos normativos por los cuales la comunidad social accede por pleno derecho a una parte proporcional de los resultados de las cooperativas de trabajo asociado. Los fondos de reserva y los fondos sociales son constituidos como patrimonio colectivo destinados a la creación de nuevos empleos cooperativos y la constitución de instituciones que garantizan una cobertura

comunitaria en ámbitos como el trabajo, la educación, la cultura, la asistencia social, la vivienda o el ocio.

En correspondencia, se espera que los recursos de la comunidad sean movilizados y dispuestos para que el movimiento cooperativo progrese. En este sentido, se puede interpretar que en la visión de los fundadores las cooperativas se conciben como mecanismos de acción económica que tiene a su disposición la comunidad social para su propio desarrollo económico y social. No en vano, el proceso de emancipación, en última instancia, implica la 'potenciación económica', o en otras palabras, la movilización en gran escala de los recursos comunitarios como la capacidad de trabajo, el ahorro, la inversión o la capacitación técnica de los trabajadores. De este modo, los fundadores conciben y activan una serie de entidades para facilitar la participación comunitaria en el desarrollo del movimiento cooperativo. La Escuela Profesional es la herramienta encargada de la capacitación técnica y profesional de los miembros de la comunidad que, a su vez, resolverá los déficits técnicos que presentan las cooperativas. El capital comanditario es la vía concebida para que diferentes sectores de la comunidad que comulgaban con los principios ideológicos y comunitarios del proceso puesto en marcha canalizaran su colaboración financiera. Del mismo modo, la Caja Laboral Popular se idea como mecanismo de participación de la comunidad social que con la disposición de su ahorro desea implicarse en el desarrollo del incipiente movimiento cooperativo. Todos ellos son soportes indispensables para que las cooperativas de producción desplieguen todo el potencial que guarda el trabajo para la transformación de las sociedades. La educación, el ahorro, la asociación y el trabajo –la organización eficiente del trabajo más exactamente– son así las palancas de las clases trabajadoras y los sectores populares de la comunidad para avanzar por sí mismos en el proceso de su emancipación.

Todo ello explica la escala comunitaria en la que opera en su fase instituyente el cooperativismo de Mondragón. Las relaciones de confianza y los vínculos recíprocos de ayuda mutua es el marco que priorizan los fundadores de Mondragón para dar extensión a su movimiento. Esto se observa en la composición del capital comanditario pero, también, en el procedimiento utilizado para la apertura de sucursales de la Caja Laboral Popular, que se vinculaban con la existencia de emprendimientos cooperativos concretos de la misma localidad, fueran cooperativas industriales o cooperativas de consumo, o en el esquema comarcal utilizado para la creación de Ularco, primer grupo o complejo industrial de la experiencia de Mondragón creado en 1964, donde las relaciones de proximidad es el criterio que prima para articular la solidaridad intercooperativa.

Es el foco comunitario, también, el factor que explica el rasgo multicooperativo que, a diferencia de la especialización que asumió la experiencia de Rochdale, caracteriza el desarrollo del modelo cooperativo de Mondragón en su fase instituyente. El proceso de promoción social y comunitario, en su ambición por responder a las necesidades y las aspiraciones sociales de los miembros de la comunidad, avanza mediante la extensión de la fórmula cooperativa hacia los más variados ámbitos sociales. Coexisten junto a las cooperativas industriales de trabajo asociado cooperativas de consumo, de crédito, de educación, de estudiantes, agrícolas y de servicios, surgidas éstas últimas para dar solución al problema del empleo de las mujeres de Mondragón en la década de 1960.

El *ethos* comunitario, por lo tanto, impregna la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Se espera de los cooperativistas que acompañen sus aspiraciones de desarrollo personal con las exigencias que impone la promoción de la comunidad. La corresponsabilidad

comunitaria sirve para justificar la limitación de la disposición individual de los retornos, exigir a los cuadros técnicos y directivos una delimitación solidaria de las retribuciones o, incluso, interpelar a los jóvenes formados en la Escuela Profesional para que el esfuerzo comunitario que permite su educación retorne a la comunidad mediante su implicación en el desarrollo del movimiento cooperativo.

Podemos señalar, por tanto, que con la fuerza que otorga el ejemplo exitoso de la sinergia entre cooperativas y comunidad, el modelo, tanto práctico como conceptual, ideado por los fundadores de Mondragón constituye un caso avanzado y profundamente inspirador de las posibilidades que ofrece el cooperativismo de cara al desarrollo económico y social de las comunidades.

### **5.1.5. La postura heterodoxa de los fundadores de Mondragón respecto a los Principios Cooperativos**

Uno de los rasgos que caracteriza la concepción de los fundadores del cooperativismo de Mondragón es la actitud laxa que muestra respecto a la letra de los Principios Cooperativos que emanan de la experiencia de Rochdale. Esta actitud es explícitamente declarada cuando señalan que los Principios no pueden ser interpretados como una concepción estructural acabada, sino que, más bien, han de ser aprehendidos como una guía que orienta el espíritu de la cooperación.

Tal actitud, tal y como ha quedado señalado en el cuarto capítulo, no pasó desapercibida entre los expertos de la doctrina cooperativa del Estado Español que venían haciendo un seguimiento de la experiencia que se estaba desarrollando en Mondragón. Se percibía en el poco respeto que manifestaban respecto a la letra de los Principios Cooperativos una auténtica desviación del movimiento cooperativo ortodoxo. Esta primera impresión estaba totalmente justificada ante el estupor que debían generar las disposiciones estatutarias como el voto cualificado, que contravenía la norma de una persona socia un voto, el relativo al capital comanditario, que posibilitaba la participación en el capital a personas no trabajadoras de la cooperativa, o la participación del capital en los beneficios variables de la cooperativa en la medida que se hacía al mismo acreedor junto al trabajo del retorno cooperativo y contravenía la norma de pagar al capital con un interés limitado y fijo.

La promoción de las primeras cooperativas de trabajo asociado en Mondragón se hacía bajo el periodo de vigencia de los Principios Cooperativos aprobados en el Congreso de la ACI de 1937 celebrado en París. En el análisis del mismo, observábamos que el Congreso situaba el principio del control democrático y el del interés limitado al capital entre los cuatro principios esenciales que certificaban la autenticidad de una cooperativa. A su vez, veíamos cómo el debate cooperativo de la década de 1960 no hacía más que reafirmar tales posiciones de la doctrina cooperativa. En esta línea, señalábamos que el Congreso de Viena de 1966 afirmaba el principio democrático de un miembro un voto y, en cuanto a la retribución del capital, observando con preocupación la tendencia de algunas cooperativas a incluir pagos suplementarios con el fin de atraer capitales, reafirmaba el principio del interés limitado del capital.

No existen dudas, por consiguiente, de la actitud heterodoxa de los fundadores de Mondragón. Tampoco del hecho de que su concepción cooperativa no es elaborada en estrecho

seguimiento de las discusiones doctrinarias. Es significativo, al respecto, que hasta diciembre de 1969 al menos, ningún número de la revista *Trabajo y Unión* hiciera la más mínima mención al proceso de definición de los Principios Cooperativos que la ACI realizó en el Congreso de Viena de 1966. La mirada de los fundadores, en este sentido, es más bien endógena, orientada hacia los retos y necesidades que planteaba el proceso de promoción social y comunitario que venían impulsando. No está de más recordar que muchos de los conceptos que encontramos en la formulación cooperativa de los fundadores de Mondragón son traslaciones de la anterior empresa comunitaria que tenían en mente. La intención de ponderar, mediante el voto cualificado, el poder de decisión hacia el saber experto que aportan los técnicos, es identificable con la entidad propia que, junto al trabajo y al capital, asume la gestión en la propuesta que inspirada en la empresa como Sociedad Total hace suya Arizmendiarieta. El rol del capital comanditario aparece explícitamente recogido en los estatutos de Ulgor S.A., donde la empresa queda configurada sobre dos clases de accionistas, el personal por un lado y los 'extraños' por otro. Del mismo modo, la decisión de retribuir al capital mediante su participación en los retornos recuerda al concepto del salario dual por la cual Arizmendiarieta proponía desdoblar el salario en una parte funcional o de consumo y otra de inversión.

No obstante, la principal tensión que mantienen los fundadores de Mondragón con los Principios Cooperativos es el relativo al dilema que se plantea entre la interpretación estricta de los mismos y las exigencias que una economía moderna y compleja impone desde el punto de vista de la viabilidad a las cooperativas industriales de trabajo asociado. La razón de las reticencias que la entidad jurídica cooperativa suscitaba entre los fundadores de Mondragón era precisamente ésta. No percibían garantías para compaginar su modelo comunitario de empresa con los principios de la eficacia empresarial dado las limitaciones que presentaba la fórmula cooperativa. El voto cualificado y el tratamiento del capital centraban la cuestión del asunto.

El voto cualificado, en la concepción de los fundadores de Mondragón, se justificaba por el potencial impulso que otorgaba al dinamismo empresarial. Además de intentar dar mayor peso al saber experto, se entendía como estímulo para recompensar las responsabilidades y compensar los sacrificios que desde el punto de vista de la retribución económica asumían los cuadros técnicos al implicarse en el proyecto cooperativo.

Otro tanto ocurría con la cuestión del capital. Los fundadores de Mondragón son absolutamente conscientes de lo determinante que resulta la financiación de cara al desarrollo del proyecto cooperativo. La promoción de las cooperativas industriales de trabajo asociado y su dotación técnica precisaban ingentes sumas de capital. Enfrentaban así un dilema irresoluble desde la óptica de la doctrina cooperativa: no hay desarrollo posible de la empresa cooperativa sin una adecuada financiación, y la autofinanciación sustentada en las aportaciones de los trabajadores asociados resulta a todas luces insuficiente para las condiciones empresariales de la economía moderna. La resolución del dilema pasaba por formular una serie de dispositivos innovadores aún a costa de contradecir postulados claves de los Principios Cooperativos. Por un lado, por tanto, encontramos una posición pragmática en la postura de los fundadores de Mondragón respecto al capital. El capital comanditario es la fórmula adoptada para que personas socias no incorporadas aún a la plantilla y simpatizantes del proyecto cooperativo colaboren con la aportación de financiación. La retribución variable del capital –como beneficiario del retorno– se piensa como estímulo para atraer capitales y evitar la retirada de los mismos por parte de las personas asociadas.

Sin embargo, por otro lado, en la formulación de los fundadores de Mondragón encontramos concepciones originales respecto a la cuestión del capital y que son utilizadas para justificar su derecho a una retribución justa. Según su concepción, si atendemos a su procedencia, el capital surge del ahorro, esto es, de la renta del trabajo de los sectores trabajadores y populares que no ha sido destinado al consumo. En tanto cual, el capital de la cooperativa es equiparable al trabajo excedente acumulado que es utilizado para el mejor equipamiento del trabajo de las generaciones presentes. En la medida que es el resultado de un sacrificio, su justa retribución, lo cual incluye su derecho a participar de los retornos, está moralmente justificado. A esta argumentación se añade, tal y como ha sido señalado en el apartado anterior, la procedencia comunitaria del capital comanditario, el cual se concibe como uno de los mecanismos que hibridan a las cooperativas de trabajo asociado con la comunidad social de la que emanan. Según como lo conciben los fundadores de Mondragón, la empresa cooperativa no es sólo propiedad de la comunidad de trabajo que la constituye sino que, en parte, pertenece también a la comunidad social de la que brota. A tal respecto, la comunidad social es acreedora, junto al trabajo y el capital, de los beneficios de la cooperativa y, a su vez, la comunidad social tiene abierta su implicación en la misma mediante la fórmula del capital comanditario.

Sobre estas bases establecerán los fundadores de Mondragón su visión crítica de los Principios Cooperativos emanados de la experiencia de Rochdale y que orientaban la redacción de la legislación cooperativa en el Estado español. En su opinión, la formulación de los Principios Cooperativos aparece sesgada hacia la realidad de las cooperativas de consumo donde las necesidades de capital no son tan exigentes como las realidades que enfrentan las cooperativas industriales de trabajo asociado. Tales principios, además, no tenían en cuenta la evolución que por medio del progreso técnico había conocido la economía moderna. En consecuencia, la literalidad de los mismos no hacía más que constreñir las posibilidades de desarrollo del cooperativismo industrial de producción y, con ello, el potencial emancipador del proyecto cooperativo en las condiciones sociales y económicas del capitalismo moderno.

Los fundadores de Mondragón, por tanto, entienden sus disposiciones que afectan al voto cualificado y a la cuestión del capital, como innovaciones necesarias que, respetando el espíritu de la cooperación, sirven para adaptar los Principios Cooperativos a las nuevas condiciones empresariales y económicas. Si bien el caso del voto cualificado es cuestionable –y de hecho se llegará a abandonar por la irrelevancia de los resultados que pretendía–, las disposiciones introducidas respecto al capital se juzgarán determinantes para que el modelo cooperativo cumpla con sus pretensiones extensivas y, por lo tanto, responda de manera eficaz al proceso de emancipación de las clases trabajadoras. El capital, además, sigue sin detentar ninguna capacidad de decisión en el gobierno de la cooperativa. Las disposiciones, por consiguiente, a ojos de los fundadores de Mondragón, y en el marco de un régimen solidario, no contradicen el espíritu de los Principios Cooperativos, que, lejos de pretender alimentar el ánimo de lucro de las personas asociadas, se conciben como mecanismos necesarios orientados a instrumentar adecuadamente la vocación transformadora del proyecto cooperativo. En la concepción de los fundadores de Mondragón es el espíritu que orienta su práctica lo que certifica la autenticidad de una cooperativa. El espíritu cooperativo, en última instancia, implica asumir el valor moral de la eficacia y de la solidaridad. De ahí, por consiguiente, que se relativice la incidencia del capital comanditario, de la retribución variable

del capital o del voto cualificado. En la percepción de los fundadores no son más que dispositivos que sirven a la implementación del espíritu transformador.

Las disposiciones controvertidas irán modificándose con el tiempo gracias a que la extensión y el desarrollo que conocerá el movimiento de Mondragón permitirán implementar soluciones más acordes con la filosofía de la doctrina cooperativa. Pero esta realidad no oculta el hecho de que la gran contribución planteada por los fundadores de Mondragón sea la puesta en evidencia de la necesidad de adecuar la interpretación de los Principios Cooperativos a la especificidad que presentan las cooperativas industriales de trabajo asociado. Las conclusiones de Fernando Elena (1966) de su estudio de 1966, indicando que el modelo de Mondragón “es cooperativismo sin duda, pero cooperativismo de la segunda mitad del siglo XX y, sobre todo, cooperativismo de productores” concuerdan con las de esta investigación. De hecho, en la revisión de los Principios Cooperativos que culmina en el proceso congresual de 1995 en Manchester, el cooperativismo de Mondragón es nombrado como una realidad relevante y reconocida del cooperativismo de producción. En el apartado relativo al Principio de autonomía e independencia de la declaración aprobada, se hace mención a la posibilidad de que las cooperativas obtengan capital de fuentes externas siempre y cuando la autonomía y el control democrático de las personas asociadas se mantengan intactas. Desde esta perspectiva, los fundadores de Mondragón parece que anticiparon la solución a lagunas importantes que presentaban los Principios Cooperativos.

#### **5.1.6. La eficacia empresarial de los valores cooperativos**

La gran contribución de los fundadores de Mondragón consiste en haber establecido las bases, tanto prácticas como conceptuales, del desarrollo exitoso del cooperativismo de trabajo asociado en el ámbito de la industria avanzada. Su mérito, además, ha consistido en hacerlo en un contexto en el que la viabilidad empresarial de las cooperativas de producción era ampliamente puesta en cuestión.

El empeño de los fundadores de Mondragón casi se podría decir que adquiere tintes épicos si es que nos atenemos a la percepción que entre los propios círculos cooperativos existía sobre el modelo cooperativo de trabajo asociado. No eran solamente, por tanto, los partidarios de la hegemonía del consumidor quienes dudaban de la posibilidad de las cooperativas de producción para abordar los retos que planteaba la industria moderna. La percepción, dado el historial de fracasos que acumulaba este modelo, era generalizada (Aranzadi, 1976). Según hemos ido describiendo en esta investigación, eran varios los motivos que justificaban esa opinión. La imposibilidad de que los trabajadores por sus propios medios financiaran el equipamiento industrial; la falta de atractivos para la incorporación de técnicos cualificados, o que los propios trabajadores desarrollaran las capacidades técnicas que demanda el progreso industrial; y la carencia de perfiles de dirección entre los trabajadores eran los motivos que se esgrimían para argumentar la inviabilidad de las cooperativas industriales de trabajo asociado. A este grupo de motivos se le añadían otros que hacían referencia a los problemas de organización que presentaban las cooperativas de trabajadores. Según la opinión extendida, la empresa en poder de los trabajadores asociados presentaba una serie de dificultades para el desarrollo de un proyecto económico competitivo. La confusión entre la doble cualidad de propietarios y trabajadores, junto con un excesivo espíritu de igualdad llevaría a no considerar en su justa medida las funciones de dirección, condicionando, de paso, la jerarquía

de mando que precisa una organización eficaz de la empresa. La democracia, según estas percepciones, no casaba bien con la complejidad de la gestión que implicaba la empresa industrial moderna. En consecuencia, fracasan o se limitaban a subsistir en sectores tecnológicamente limitados o en actividades artesanales con nula proyección de futuro.

Los fundadores de Mondragón, en sus textos, dan muestra de ser muy conscientes de los problemas que arrastraban las cooperativas de trabajo asociado. Discrepan, no obstante, de que tales déficits sean rasgos intrínsecos del modelo cooperativo de trabajo asociado. Cuestionan, asimismo, el argumento de la incapacidad de los trabajadores para la gestión de las empresas industriales.

A contracorriente de la opinión generalizada, los fundadores de Mondragón sabrán extraer de las condiciones sociales y económicas que envolvían el mundo de la empresa lecturas favorables para el desenvolvimiento de las cooperativas de trabajo asociado. Observaban, en este sentido, que por efecto del propio progreso científico y tecnológico los sistemas basados en la cooperación y el trabajo en equipo presentaban ventajas sobre el modelo del empresariado individual. Su confianza se asentaba, del mismo modo, en el menor peso relativo que, en las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico, asumía el capital frente a factores emergentes como el conocimiento de los técnicos. El progreso tecnológico, en consecuencia, volvía a poner en valor las capacidades humanas, lo cual dotaba de un nuevo margen de maniobra a las cooperativas de trabajo asociado.

A su vez, en el contexto de las economías modernas, manifestaban su fe en las potenciales ventajas que ofrecía una organización democrática. En su concepción, tal y como lo hemos descrito en el capítulo 4.3.2, la democracia fomenta contextos positivos para el trabajo en equipo, la multiplicación de los focos de iniciativa y la promoción abierta dentro de la organización; frente a la endogamia hereditaria de la empresa privada, la democracia facilita la promoción de los más idóneos a las responsabilidades de gestión de la cooperativa; permite la expresión de la pluralidad de opiniones y con ello favorece el contraste de perspectivas posicionando la empresa en una mejor posición ante los escenarios complejos que caracterizan a la economía moderna; la democracia potencia la extensión de un clima de confianza y diálogo; en un contexto de copropiedad, además, fomenta la corresponsabilidad de los trabajadores, lo cual permite unas condiciones más favorables para el ejercicio de la autoridad y, por lo tanto, para las condiciones que precisa la organización eficiente del trabajo.

Los fundadores del cooperativismo de Mondragón, por consiguiente, elaboran las bases de su modelo desde la doble lectura de riesgos y oportunidades en que se mueven las cooperativas de trabajo asociado. Junto a los principios de la transformación social, la viabilidad empresarial de las cooperativas de trabajo asociado constituye la gran temática omnipresente en los textos de los fundadores del cooperativismo de Mondragón. Son tres las dimensiones más trabajadas: Conjugar la democracia con las exigencias de la organización eficiente del trabajo, la cuestión del capital y la financiación, y la capacitación técnica de las cooperativas de trabajo asociado. Lo llamativo de la aportación de los fundadores de Mondragón es su propósito de hallar soluciones desde el estudio de las propias lógicas inherentes del modelo de las cooperativas de trabajo asociado. Ello les permite elaborar toda una conceptualización cooperativa pensada desde y para las cooperativas de trabajo asociado.

Los textos de los fundadores de Mondragón nos ofrecen una rica elaboración de la democracia cooperativa. Más allá de las disposiciones estatutarias, las reflexiones de los fundadores integran un rico análisis sobre los modos de compaginar la democracia cooperativa con las exigencias que el principio de eficacia de la empresa presenta en mercados competitivos. Existen contribuciones organizativas, como la estructuración de la cooperativa en su vertiente social y técnica, que facilitan conjugar los momentos y espacios democráticos con los de la ejecución jerárquica y disciplinada de los programas de trabajo aprobados en la cooperativa. Se ofrecen pistas, asimismo, para la regulación de las funciones que corresponde a cada órgano de manera que se dé una complementariedad funcional que garantice la autonomía que precisa la labor de la gerencia sin menoscabo del control social de los órganos de gobierno. Se proponen nuevos canales de participación, como el Consejo Social, pensados para ampliar la base representativa del colectivo de la cooperativa. Se introducen innovaciones como los Planes de Gestión que, además de mejorar la organización de la producción, facilitan la tarea del control social de los órganos de la cooperativa. En suma, como hemos podido analizar en detalle, en el esquema ofrecido por los fundadores de Mondragón encontramos las claves para regular las facetas que, como propietaria y trabajadora, asume la persona en una cooperativa de trabajo asociado. De este modo, se propone la vía para que, en su cualidad de socia, la persona trabajadora no interfiera en la jerarquía de mando que precisa la organización eficiente del trabajo, a la vez que se asegura que una deriva economicista no acabe constriñendo la dimensión social y personalista de la empresa cooperativa.

Pero no son sólo aspectos organizativos los que encontramos en la concepción de los fundadores de Mondragón. Junto a estos encontramos abundantes reflexiones sobre las dimensiones intangibles que engrasan el funcionamiento democrático con la organización eficiente del trabajo. El rol y los perfiles que se corresponden con los liderazgos sociales o la importancia de una cultura organizativa sustentada en la corresponsabilidad, la confianza y el diálogo son los aspectos más destacados de esta dimensión. Todo ello se acompaña, además, de una rica elaboración conceptual que, pensamos, permite asumir sin complejos, y en sintonía con la finalidad emancipadora del movimiento cooperativo, conceptos que desde una óptica igualitarista pueden ser problemáticos como por ejemplo la autoridad, la jerarquía, la disciplina pero que, hasta cierto punto, son necesarios para resolver importantes dilemas que enfrentaban las cooperativas de trabajo asociado. En este sentido, el modo como resuelven los fundadores la relación conflictiva entre las perspectivas igualitarias y la jerarquía implícita en toda organización colectiva, la conjugación del control social y la autonomía y estabilidad de la gerencia, o la dialéctica entre la autoridad de la gerencia y los reguladores colectivos del mismo, pensamos que son contribuciones esenciales de los fundadores de Mondragón al bagaje teórico de la doctrina cooperativa.

Iguales consideraciones merecen las soluciones ideadas al dilema de la financiación y al de la capacitación técnica de las cooperativas de trabajo asociado. Los fundadores de Mondragón encontrarán respuestas originales y creativas desde los propios mimbres que ofrece el paradigma cooperativo. Junto con la implicación de la comunidad social mediante la fórmula del capital comanditario, la propia responsabilidad será el primer recurso activado para responder a las necesidades de financiación. Una aportación económica más exigente de lo habitual para las nuevas incorporaciones, una disposición limitada y condicionada de los retornos individuales, el intervalo estrecho y solidario de los anticipos y una disposición consciente hacia la productividad del trabajo son los compromisos que adoptan las personas

asociadas para incrementar los fondos de capital de la cooperativa. A las medidas de autofinanciación, y ante la urgencia de diversificar las fuentes, pronto se le añadirán nuevas, entre las que destacan el uso de los fondos de Provisión Social y la movilización del pequeño ahorro popular. Otro tanto ocurrirá con el reto de la capacitación técnica. Sin descartar la opción de incorporar técnicos del exterior, las principales vías de capacitación serán la promoción interna de los cooperativistas y la promoción educativa general, sobre todo, la de las nuevas generaciones.

El hilo conductor que encontramos en el trasfondo de todos estos dispositivos es la consistencia que adquieren los principios y los valores cooperativos en la concepción de los fundadores de Mondragón como palancas de resolución de los retos de las cooperativas de trabajo asociado. La implicación comunitaria resulta determinante para resolver los dilemas de la financiación y la capacitación técnica de las cooperativas. La Caja Laboral Popular y la Escuela Profesional, entidades surgidas o desarrolladas desde los principios de la asociación intercooperativa, son las vías constituidas para canalizar la aportación comunitaria. Su rol, así como la del complejo intercooperativo Ularco, resultan determinantes como estructuras de soporte de las cooperativas de trabajo asociado en ámbitos tan relevantes como la financiación, la capacitación técnica, las funciones de alta dirección o la solidaridad intercooperativa. La fe en los potenciales de la persona, plasmados en su afán de superación, en sus deseos de desarrollo personal y profesional, en su vocación solidaria o su sentido de responsabilidad para contribuir con lo mejor de sí al bien común, justifican la apuesta de la vía de la promoción interna para la capacitación técnica y directiva de las cooperativas. El compromiso social es fundamental para mantener la confianza de la comunidad y propiciar los exigentes niveles de compromiso que exige el modelo cooperativo de Mondragón. Y, a su vez, es en la vocación transformadora del cooperativismo donde el principio de la eficacia empresarial adquiere su justificación moral.

Por lo tanto, los fundadores de Mondragón no sólo establecieron las bases para el desarrollo exitoso de las cooperativas industriales de trabajo asociado. Demostraron que esas bases se fundamentaban en el despliegue consecuente de los principios y valores del paradigma cooperativo. En la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón, los valores y principios cooperativos no sólo dan cuerpo a las aspiraciones transformadoras de la empresa cooperativa, sino que constituyen el pilar fundamental de la eficacia y la viabilidad empresarial de las cooperativas industriales de trabajo asociado.

Alcanzado este punto de la investigación, por consiguiente, estamos en disposición de confirmar que los objetivos y las preguntas que dieron origen al mismo han sido satisfactoriamente resueltos. Pensamos, así mismo, que el presente estudio realiza aportaciones significativas de cara a resolver las lagunas que se detectaban en el conocimiento científico sobre la materia. El estudio contribuye a poner en relación de una manera clara la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón con las bases del pensamiento y la doctrina cooperativa. A su vez, la amplitud de fuentes utilizadas ha permitido reflejar de una manera rigurosa la riqueza del pensamiento cooperativo de los fundadores, lo cual ha posibilitado identificar las significativas aportaciones, tanto prácticas como conceptuales, que realizan al desarrollo de las bases doctrinales del cooperativismo.

El presente trabajo ha sido realizado desde la intención personal de recuperar el hilo, un tanto descuidado en el campo científico, por el estudio de las bases ideológicas que sustentan el paradigma cooperativo. Un paradigma que, estamos convencidos, aún tiene mucho que aportar en el contexto de desafíos que enfrenta la humanidad en este recién estrenado milenio. Esperemos que contribuya a ello.

## 5.2. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Toda investigación es el resultado de la combinación de esfuerzo, recursos y tiempo. Este trabajo no es una excepción. Pensamos que el presente trabajo presenta unos resultados razonablemente satisfactorios en unas condiciones limitadas de tiempo. Es cierto, no obstante, que en el análisis de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón hay campos que no se han explorado con la suficiente profundidad. La concepción de los fundadores respecto al Estado y la visión respecto a las corrientes de izquierda que comenzaban a emerger en la sociedad vasca son aspectos significativos en este sentido. La problemática del trabajo y la mujer es, a su vez, una dimensión que ha quedado relegada del foco del análisis y que, dada la importancia actual del tema, merecería una dedicación más exhaustiva. Son aspectos que en el plano personal nos gustaría poder profundizar en el futuro.

La investigación, por otro lado, se ha centrado en el análisis de la concepción cooperativa de los fundadores de Mondragón. Tal opción pensamos que está sobradamente justificada y alineada con los objetivos de la presente investigación. Pero, tampoco existe duda en que una apertura del análisis a otras voces, además de la de los fundadores, como lo puedan proporcionar los documentos del Consejo Social de Ulgor o los relativos a las otras cooperativas, enriquecerían el conocimiento de los debates, las posturas contrapuestas y las visiones alternativas que pudieran haber coexistido durante el desarrollo de la experiencia cooperativa de Mondragón en su fase instituyente. Son líneas de investigación que sería interesante abrir en un futuro cercano.

La presente investigación, a su vez, sugiere otras líneas de investigación. Dos nos parecen especialmente destacables. La primera hace referencia al estudio del proceso en el que la creación, a través de unificación de las cooperativas de consumo locales, de Eroski da pie a la incorporación, junto a los socios consumidores, de las personas trabajadoras como socias de la cooperativa. Tal proceso escapaba al marco temporal y a las fuentes escogidas para la realización del presente estudio, pero no hay duda del interés que presenta desde el punto de vista del objeto de la investigación. La segunda línea es la que hace referencia al análisis de la evolución de la propia concepción cooperativa de la experiencia de Mondragón. La concepción cooperativa que hemos podido analizar en la presente investigación arraiga en unas condiciones sociales y económicas concretas. La evolución de la misma a la luz de los cambios sociales, económicos y empresariales que se dan a partir de la década de 1970 es, sin duda alguna, otro interesante ámbito de investigación.





## **Referencias bibliográficas**

## 6. Referencias bibliográficas

- Alfonso Sánchez, R. (2015). Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa. *CIRIEC - España. Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 27, 49-86.
- Alianza Cooperativa Internacional. (1970). *Principios del cooperativismo. Texto íntegro del Informe de la Alianza Cooperativa Internacional*. Arrasate: Caja Laboral Popular.
- Alianza Cooperativa Internacional. (1972). *Los Principios Cooperativos. Nuevas formulaciones de la Alianza Cooperativa Internacional*. Zaragoza: Centro Nacional de Educación Cooperativa.
- Alianza Cooperativa Internacional. (1996). *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa*. Vitoria: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- Altuna, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki.
- Álvarez Layna, J. R. (2007). Una defensa de Robert Owen- II. *A Parte Rei: Revista de Filosofía*, 55. Recuperado desde [https://www.academia.edu/7774450/Una\\_defensa\\_de\\_Robert\\_Owen\\_II](https://www.academia.edu/7774450/Una_defensa_de_Robert_Owen_II) el 19 de marzo de 2019.
- Álvarez Layna, J. R. (2008). Antecedentes inmediatos y algunos "socialistas utópicos" II. *A Parte Rei: Revista de Filosofía*, 56. Recuperado desde [https://www.academia.edu/7810077/Antecedentes\\_inmediatos\\_y\\_algunos\\_socialistas\\_utopicos\\_-\\_II](https://www.academia.edu/7810077/Antecedentes_inmediatos_y_algunos_socialistas_utopicos_-_II) el 21 de marzo de 2019.
- Álvarez Layna, J. R. (2011). Religiones y democracia: Robert Owen y el owenismo en la década de los años treinta del siglo diecinueve. *El Catoblepas: Revista Crítica Del Presente*, 111, 13. Recuperado desde <http://www.nodulo.org/ec/2011/n111p13.htm> el 25 de marzo de 2019.
- Álvarez Layna, J. R. (2013). Robert Owen y la joven República de Méjico. *El Catoblepas. Revista Crítica Del Presente*, 138, 10. Recuperado desde <http://www.nodulo.org/ec/2013/n138p10.htm> el 29 de marzo de 2019.
- Álvarez Layna, J. R. (2014). Robert Owen: Presentación, evolución y apuntes de traducción e interpretación. *Factotum. Revista de Filosofía*, 12, 63-73.
- Álvarez Layna, J. R., Maidana, A., & Vélez, I. (2013). Owenismo, arquitectura, urbanismo y paleo-sionismo. *El Catoblepas. Revista Crítica Del Presente*, 133, 10. Recuperado desde <http://www.nodulo.org/ec/2013/n133p10.htm> el 21 de marzo de 2019.
- Álvarez Palacios, F. (1979). *Los justos Pioneros de Rochdale (Aproximación al moderno cooperativismo democrático)*. Federación regional de cooperativas andaluzas.
- Aranzadi, D. (1975). *La cooperativa industrial. Contribución teórico-empírica de la economía de la empresa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Aranzadi, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Aranzadi, D. (1988). Orígenes históricos y asentamientos ideológicos del asociacionismo socioeconómico. In *II Congreso Mundial Vasco de Cooperativismo* (pp. 23-47). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Arendt, H. (2016). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Arizmendiarieta, J. M. (1966). Experiencias sobre una forma cooperativa, Mondragón. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 5-18.
- Arizmendiarieta, J. M. (1984). *Emancipación obrera: La cooperación*. Arrasate: Caja Laboral Popular.
- Arizmendiarieta, J. M. (1984). *La empresa para el hombre*. Arrasate: Caja Laboral Popular.
- Armando Carello, L. (1986). *Cooperativismo y economía social*. Buenos Aires: Intercoop.
- Arnabat, R. (1994). Las sociedades de socorros mutuos en la Catalunya rural 1879-1939. In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 87-105). UGT, Centro de Estudios Históricos.

- Arnabat, R. (2016). Entre el oficio y el sindicato: los toneleros españoles (1871 y 1932). *Historia Social*, 84, 39–57.
- Azkarraga, J. (2005). Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko Kooperatiba Esperientzia [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
- Azkarraga, J. (2007a). *Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Eskoriatza: Lanki.
- Azkarraga, J. (2007b). *Nor bere patroi. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Gasteiz: Eusko Jauriaritza.
- Azkarraga, J., Cheney, G., & Udaondo, A. (2012). Workers' Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragon. In *Alternative Work Organizations* (pp. 76–102). Palgrave Macmillan UK.
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo*. Arrasate: Caja Laboral Popular.
- Barandiaran, X., & Lezaun, J. (2017). The Mondragon experience. In J. Michie & C. Borgaza (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business* (pp. 277–294). Oxford University Press.
- Barros, J. D. (2016). Charles Fourier, os falanstérios e a crítica à civilização industrial. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15(2).
- Benevides Pinho, D. (1987). *Evolución del pensamiento cooperativista*. Buenos Aires: Intercoop.
- Bengoetxea, A. (2014). Krisia eta enpleguaren lehentasuna kooperatibetan. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*. No. Extra 0, 2014, 97-116.
- Böök, S. A. (1990). Cooperativas, valores fundamentales y principios cooperativos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 9, 15–30.
- Borjabad Gonzalo, P. (1988). Sexto Principio: "Integración." In Varios Autores (Ed.), *Los Principios Cooperativos. Sextas jornadas cooperativas*, 1988 (pp. 115–163). Lleida: Servicio de Publicaciones de la Asociación de Expertos Cooperativos.
- Bravo Gala, P. (1998). *Socialismo premarxista*. Madrid: Tecnos.
- Brazda, J., & Schediwiy, R. (1994). La posición legal de las cooperativas en Austria y las nuevas tendencias del desarrollo en los sectores de la agricultura y del consumo. In J. L. Monzón & A. Zevi (Eds.), *Cooperativas, mercado, principios cooperativos* (pp. 25–50). CIRIEC-España.
- Brazda, J., & Schediwiy, R. (2003). Esbozo histórico de las cooperativas de consumo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 105–136.
- Buchez, P. (1831/1961). Anexo 1. El artículo de Buchez en el que fija las reglas de las cooperativas obreras de producción. In P. Lambert, *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop.
- Bunge, M. (2007). Teoría y práctica del cooperativismo: de Louis Blanc a la Lega y Mondragón. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, 50, 13-16.
- Cano Ortega, C. (2015). Una perspectiva actual del sexto principio cooperativo: cooperación entre cooperativas. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 27, 285–332.
- Castillo, S. (1994). Las sociedades de socorros mutuos en la España contemporánea. In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 1–29). UGT. Centro de Estudios Históricos.
- Cervera Paz, Á. (2010). Percepción cooperativa de las cofradías de pescadores: un estudio empírico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 7-32.
- Chomsky, N. (2013). *Las sublevaciones democráticas globales. Entrevistas con David Barsamian*. Barcelona: Pasado y Presente.
- Cichosz, J. (1987). 125 Aniversario de las Cooperativas de Crédito en Polonia. *Revista Idelcoop*, (52). Recuperado desde <https://www.idelcoop.org.ar/revista/52/125o-aniversario-cooperativas-credito-polonia> el 4 de enero de 2020.
- Cole, G. D. H. (1964). *Historia del pensamiento socialista I. Los precursores (1789-1850)*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Comín Oliveres, A., & Gervasoni Vila, L. (Eds.). (2011). *Democracia Económica. Hacia una alternativa al capitalismo*. Barcelona: Icaria.

- Cracogna, D. (2019). El principio de autonomía e independencia en la declaración sobre la identidad cooperativa. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 55, 19–34.
- Davidovic, G. (1976). *Hacia un mundo cooperativo*. Zaragoza: Centro Nacional de Educación Cooperativa.
- De Miranda, J. E. (2017). De la adhesión voluntaria a las puertas abiertas a medias la arbitrariedad en el cumplimiento de un principio cooperativo. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = International Association of Cooperative Law Journal*, 51, 63–77.
- Del Arco Álvarez, J. L. (1975). Los principios cooperativos en la “Ley General de Cooperativas.” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 36–38, 5–84.
- Del Arco Álvarez, J. L. (1977). *Cooperativismo. Una filosofía una técnica*. Zaragoza: Centro nacional de educación cooperativa.
- Delgado, A. (2010). *Cooperativismo de consumo emergente en Europa*. Andalucía: Fedecon.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2012). Introducción general a la investigación cualitativa como disciplina y como práctica. In *El campo de la investigación cualitativa. Manual de Investigación cualitativa*, Vol I. (pp. 43–102).
- Desroche, H. (1977). *El desarrollo intercooperativo. Sus modelos y sus combinaciones*. Buenos Aires: Intercoop.
- Díaz, H. (2005). Louis Blanc: el socialismo en beneficio de los trabajadores. Recuperado desde [https://www.academia.edu/19117606/Louis Blanc el socialismo en beneficio de los trabajadores](https://www.academia.edu/19117606/Louis_Blanc_el_socialismo_en_beneficio_de_los_trabajadores) el 4 de mayo de 2019.
- Divar, J. (2011). El cooperativismo de consumo: orígenes y actualidad. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 45, 217–224.
- Divar, J. (2012). Luigi Luzzatti, «pionero del crédito popular». *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 46, 327–331.
- Ekberg, E. (2012). Confronting three revolutions: Western European consumer co-operatives and their divergent development, 1950–2008. *Business History*, 54(6), 1004–1021.
- Elena Diaz, F. (1966). El cooperativismo del grupo mondragonés. Análisis de esta experiencia a la luz de los principios cooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 11–12, 39–94.
- Eme, B., & Laville, J.-L. (2004). Renovación y diversidad de las prácticas. In J. L. Laville (Ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea* (pp. 35–52). Buenos Aires: Altamira.
- Erdal, D. (1999). *The psychology of sharing: An evolutionary approach*. St. Andrews University, Scotland.
- Fauquet, G. (1980). *O sector cooperativo*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Fernández Riquelme, S. (2009). Sobre los orígenes de la Democracia social Henri de Saint-Simon y Louis Blanc, corporativismo y política social en el siglo XIX. *Anales de Historia Contemporánea*, 25, 389–406. Recuperado desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2922511> el 20 de marzo de 2019.
- Flores Godoy, S. O. (1988). Quinto principio: La educación cooperativa. In *Los principios cooperativos. Sextas jornadas cooperativas, 1988* (pp. 93–114). Lleida: Asociación de Expertos Cooperativos.
- Flores Jimeno, M. del R., & Romero López, C. (1981). De la ley de Cooperativas de 1942 al Reglamento de Sociedades Cooperativas de 1978. *Agricultura y Sociedad*, 18, 33–63.
- Gadea Soler, E. (2009). Estudio sobre el Concepto de Cooperativa: Referencia a los Principios Cooperativos y a su discutida vigencia. *JADO: Academia Vasca de Derecho*, 17, 165–185.
- Gadea Soler, E., & Atxabal Rada, A. (2015). Presentación del monográfico: las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 7–11.
- Galbraith, J. K. (2018). *El fin de la normalidad. La gran crisis y el futuro del crecimiento*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Gaminde Egia, E. (2017). *La doctrina social cristiana y el cooperativismo vasco: Una alternativa para el cambio*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Garau Rolandi, M. (2015). Entre la utopía y la supervivencia: El desarrollo y la diversidad de las cooperativas de producción y trabajo en la

- Catalunya urbana e industrial (1864-1936) [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/398542>
- Garayalde Niño, M. L. (2014). Las microfinanzas aplicadas a la financiación de proyectos de infraestructura: el caso de la construcción de pozos en Etiopía [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27878/>
- Garayalde Niño, M. L., González Fernández, S., & Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2014). Microfinanzas: evolución histórica de sus instituciones y de su impacto en el desarrollo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 116, 130–159.
- García Insausti, O. (2006). *La participación en la empresa. Perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa*. Eskoriatza: Lanki.
- García, J., Vía, J., & Xirinacs, L. M. (2006). *La dimensión cooperativa*. Barcelona: Icaria.
- García Jané, J. (2012). *Adiós, capitalismo*. Barcelona: Icaria.
- Garrido Herrero, S. (2003a). El primer cooperativismo agrario español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 33–56.
- Garrido Herrero, S. (2003b). Presentación del monográfico “Cooperativismo y economía social: perspectiva histórica.” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 4–6.
- Gide, C., & Rist, C. (1973). *Historia de las doctrinas económicas desde los fisiócratas hasta nuestros días*. Madrid: Instituto editorial Reus.
- Gómez-Calcerrada Gascón, J. L. (1987). *La cooperativa de trabajo*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Gómez, L. (1998). *La Alianza Cooperativa Internacional, su desarrollo como institución y en especial como instrumento de transformación de la sociedad*. Vitoria: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- González Amuchástegui, J. (1989). *Louis Blanc y los orígenes del socialismo democrático*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.
- González Amuchástegui, J. (1993). Louis Blanc. In J. F. Tezanos (Ed.), *Teoría política del socialismo* (pp. 45–69). Madrid: Editorial Sistema.
- Gorroñoigoitia, A. (1994). *La organización interna de una cooperativa*. Arrasate: Azatza.
- Gorz, A. (1997). *Metamorfosis del trabajo*. Madrid: Sistema.
- Grávalos, M. A., & Pomares, I. (2001). Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 74, 69-84.
- Guerrero, G. (1983). Hechos y datos relacionados con las cooperativas de consumo de la República Democrática Alemana. *Revista Idelcoop*, 10(36).
- Gutiérrez García-Faya, J. A. (1963). Las Cooperativas suecas y su importancia en el desarrollo económico del país. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1, 36–44.
- Hechavarría, Y., & Cruz, J. (2016). La innovación social cooperativa, una apuesta por construir una nueva economía social y solidaria. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 139–148.
- Hobsbawm, E. (1987). *El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera*. Barcelona: Crítica.
- Hobsbawm, E. (2011). *La era de la revolución 1789-1848*. Barcelona: Libros de historia.
- Hobsbawm, E., & Pochtar, R. (1979). *Trabajadores : estudios de historia de la clase obrera*. Barcelona: Crítica.
- Holyoake, G. (1973). *Historia de los Pioneros de Rochdale*. Zaragoza: AECOOP.
- Idelcoop. (1974). Instituciones del Movimiento de las Cajas Populares Desjardins de la Provincia de Quebec del Canadá. *Revista Idelcoop*, (1). Recuperado desde <https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/74010601.pdf> el 20 de junio del 2020.
- Idelcoop. (1979). Suecia: el movimiento cooperativo de consumo. *Revista Idelcoop*, 6(22). Recuperado desde <https://www.idelcoop.org.ar/revista/22/suecia-movimiento-cooperativo-consumo> el 20 de junio del 2020.
- Idelcoop. (1980). Italia: las Cajas Rurales y Artesanales. Cuántas son y cómo operan. *Revista Idelcoop*, 7(26). Recuperado desde

- <https://www.idelcoop.org.ar/revista/26/italia-cajas-rurales-y-artesanales-cuantas-son-y-operan> el 21 de junio del 2020.
- Inglehart, R. (2000). *Modernización y posmodernización: el cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Izquierdo Muciño, M. E. (2015). Cooperativas de ahorro y crédito en México. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49, 49–63. James, É. (1969). *Historia del pensamiento económico*. Madrid: Aguilar.
- Jeanet, T. (2000). *La Economía Social Europea o la tentación de la democracia en todas las cosas*. Valencia: CIRIEC-España.
- Juliá Igual, J. F., & Gallego Sevilla, L. P. (2000). Principios cooperativos y legislación de la sociedad cooperativa española. El camino hacia el fortalecimiento de su carácter empresarial. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 70, 125–145.
- Kaplan, A., & Drimer, B. (1981). *Las cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina*. Buenos Aires: Intercoop.
- Kaplan de Drimer, A. (1999a). Enemigos invisibles: el caso de la C.W.S. de Gran Bretaña. *Anuario de Estudios Cooperativos*, 1, 365–368.
- Kaplan de Drimer, A. (1999b). Rol del cooperativismo en el próximo milenio. *Anuario de Estudios Cooperativos*, (1), 369–374.
- Krüger, W. (1974). Las Cooperativas de Consumo al cumplir su 25 Aniversario en la República Democrática Alemana. *Revista Idelcoop*, 1(3). Recuperado desde <https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/74030601.pdf> el 21 de junio del 2020.
- Kumar, K. (1992). El pensamiento utópico y la práctica comunitaria Robert Owen y las comunidades owenianas. *Política y Sociedad*, 11, 123–144.
- Laidlaw, A. F. (1982). Las cooperativas en el año 2000 (prioridades). In T. Rosembuj (Ed.), *La empresa cooperativa* (pp. 129–142). Barcelona: Ediciones CEAC.
- Laks, J. (1986). Las cooperativas en los Estados Unidos de Norteamérica. *Revista Idelcoop*, 13(49). Recuperado desde <https://www.idelcoop.org.ar/revista/49/cooperativas-estados-unidos-norteamerica> el 20 de junio del 2020.
- Lambert, P. (1961). *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop.
- Lambert, P. (1975). *Los Principios Cooperativos y la Alianza Cooperativa Internacional*. Zaragoza: Centro Nacional de Educación Cooperativa.
- Larrañaga, J. (1981). *Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón*. Arrasate: Caja Laboral Popular.
- Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Arrasate: Azatza.
- Lasserre, G. (1972). *El cooperativismo*. Barcelona: Oikos-tau.
- Lasserre, G. (1980). *El hombre cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Lavergne, B. (1973). *Servicios públicos cooperativos*. Buenos Aires: Intercoop.
- Laville, J. L. (2004). Los aportes y límites de la economía social. In J. L. Laville (Ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea* (pp. 199–206). Buenos Aires: Altamira.
- Laville, J. L. (2009). La economía solidaria: un movimiento internacional. In J. L. Laville & J. García Jané (Eds.), *Crisis capitalista y economía solidaria* (pp. 17–62). Barcelona: Icaria.
- Laville, J. L. (2015). *Asociarse para el bien común*. Barcelona: Icaria.
- Leibar, J., & Ormaechea, J. M. (s.f.). *Don José María Arizmendiarieta y sus colaboradores*. Arrasate: Otalora.
- Lévesque, B., & Côté, D. (1994). La renovación de las legislaciones nacionales de la cooperación en el momento de la mundialización: la búsqueda de una metodología. In J. L. Monzón & A. Zevi (Eds.), *Cooperativas, mercado, principios cooperativos* (pp. 9–24). CIRIEC-España.
- López Castellano, F. (2003). Una sociedad de cambio y no de beneficencia. El asociacionismo en la España liberal (1808-1936). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 199–228.
- Loroño, C. M. (1976). *El movimiento cooperativo y el Estado*. Buenos Aires: Intercoop.

- Lucía Cervio, A. (2010). Cuerpos extraños - Cuerpos apasionados. Una aproximación a la configuración socioespacial en el contexto de la Venecia Shakesperiana y del Falansterio de Charles Fourier. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 18, 59–81.
- Macías Ruano, A. J. (2017). *La participación económica del socio. Un principio internacional cooperativo de pronóstico reservado*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Macknight, E. (2012). Credit and community. In D. McDonnell & E. Macknight (Eds.), *The co-operative model in practice. International perspectives* (pp. 19–28). CETS Resource.
- Martínez Rodríguez, S., & Martínez Soto, A. P. (2008). Los pioneros del cooperativismo agrario de crédito español (1880-1920). *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 89–112.
- Martínez Charterina, A. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 35–46.
- Martínez Charterina, A. (2011). Evolución del cooperativismo de consumo. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 45, 133–160.
- Martínez Charterina, A. (2014). El sexto principio cooperativo: La cooperación entre cooperativas. In E. Gadea Soler, A. Atxabal Rada, & M. E. Izquierdo Muciño (Eds.), *Las cooperativas como alternativa económica: Una visión de México y España* (pp. 79–94). Madrid: Dykinson, S.L.
- Martínez Charterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 34–49.
- Martínez Charterina, A. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Martínez Charterina, A. (2017). El principio de adhesión voluntaria y abierta desde una perspectiva histórica y doctrinal. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = International Association of Cooperative Law Journal*, 51, 179–190.
- Martínez Charterina, A. (2018). El principio de gestión democrática de los socios desde una perspectiva histórica y doctrinal. In M. Enciso & E. Gaminde (Eds.), *Estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática: su aplicación práctica en un modelo de empresa eficiente* (pp. 21–28). Madrid: Dykinson.
- Martínez Gallego, F.-A. (1994). Disolución gremial y constitución societaria: los términos del vínculo. Valencia, 1834-1868. In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 51–69). UGT, Centro de Estudios Históricos.
- Martínez Soto, Á. P. (s.f.). El cooperativismo alemán entre 1860-1930: sistemas y evolución. Recuperado desde [http://seha.info/pdfs/ii\\_asociacionismo/II-pascual2.pdf](http://seha.info/pdfs/ii_asociacionismo/II-pascual2.pdf) el 5 mayo del 2019.
- Martínez Soto, Á. P. (2000). Cooperativismo y crédito agrario en la región de Murcia, 1890-1936. *Historia Agraria*, (20), 123–167.
- Martínez Soto, Á. P. (2003). Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en España, 1890-1934. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 57–104.
- Marx, K. (1852/1976a). El dieciocho de brumario de Luis Bonaparte. In *Obras escogidas de Marx y Engels. Tomo I* (pp. 246–351). Madrid: Editorial Fundamentos.
- Marx, K. (1864/1976b). Manifiesto inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores. In *Obras escogidas de Marx y Engels. Tomo I* (pp. 388–397). Madrid: Editorial Fundamentos.
- Marx, K. (1875/1978). Crítica del programa de Gotha. In C. Marx, F. Engels. *Obras escogidas III* (pp. 5–27). Moscú: Editorial Progreso.
- Marx, K. (1867/1984). *El capital. Libro I*. Barcelona: Orbis, S.A.
- Marx, K., & Engels, F. (1848/1975). Manifiesto del partido comunista. In *Obras escogidas de Marx y Engels. Tomo I* (pp. 13–55). Madrid: Fundamentos.
- Mateo Blanco, J. (1985). Historia de la reforma de los principios cooperativos. *REVESCO. Estudios Cooperativos*, 53, 37–68.
- Mateo Blanco, J. (1988). Cuarto principio: Destino de los excedentes. In *Los principios cooperativos. Sextas jornadas cooperativas, 1988* (pp. 67–92). Lleida: Asociación de Expertos Cooperativos.
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*. Madrid: Taurus.

- McFadzean, J. (2008). *The Co-operators - A History of the Fenwick Weavers*. East Ayrshire North Communities Federation Ltd .
- Medina-Albadalejo, F. J., & Pujol-Andreu, J. (2014). Cooperativas de consumo y niveles de vida, España 1865-1939: Una primera aproximación. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Recuperado desde <http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/15079> el 10 de febrero de 2020.
- Medina-Albaladejo, F. J., & Pujol Andreu, J. (2013). Las cooperativas de consumo en España, 1865-1939: Un mecanismo alternativo de acceso a los alimentos, 4, Universitat Autònoma de Barcelona. Unitat d'Història Econòmica. Recuperado desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5723411> el 25 de enero de 2020.
- Meister, A. (1969). *Los sistemas cooperativos: ¿Democracia o tecnocracia?* Barcelona: Editorial Nova Terra.
- Memba, J. (2017). Charles Fourier. Filántropo, hedonista y utópico. *La Aventura de La Historia*, 228, 36–39.
- Menzani, T., Medina-Albaladejo, F. J., & Medina-Albaladejo, F. J. (2018). Between leader-worship and member's democracy: The consumer cooperatives in the fascist Italy. *Historia y Política: Ideas, Procesos y Movimientos Sociales*, 0(39), 235–260.
- Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Co-operative networks in the Italian economy. *Enterprise and Society*, XI(1), 98–127.
- Miranda, J. E. (2014). De la propedéutica de los principios cooperativos a la intercooperación como pilastra del cooperativismo. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 48, 149–163.
- Mladenatz, G. (1969). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Buenos Aires: Intercoop.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía del hombre que hizo del cooperativismo de Mondragón un referente empresarial y humano a nivel mundial*. Arrasate: Caja Laboral-Euskadiko Kutxa.
- Mondragon Corporación (2020). Recuperado desde <https://www.mondragon-corporation.com/> el 15 de septiembre, 2020.
- Monzón Campos, J. L. (1989). *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.
- Monzón Campos, J. L. (1995). Las cooperativas de trabajo asociado ante la reforma de los principios cooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 47–52.
- Monzón Campos, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 9–31.
- Monzón, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 9–32.
- Monzón, J. L., & Zevi, A. (1994). Introducción. In J. L. Monzón & A. Zevi (Eds.), *Cooperativas, mercado, principios cooperativos* (pp. 5–7). CIRIEC-España.
- Moreno Fontela, J. L. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 114–127.
- Moreno, J. L. (2014). Los valores según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). *CIRIEC-España. Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 25, 371–396.
- Moreno Ruiz, R. (2000). La génesis del mutualismo moderno en Europa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 72, 199–214.
- Mugarra Elorriaga, A. (2018). El principio de gestión democrática en la economía social vasca. In *Estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática: su aplicación práctica en un modelo de empresa eficiente* (pp. 179–193). Madrid: Dykinson.
- Münker, H. H. (1990). Los principios cooperativos y el progreso social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 9, 149–164.
- Noemí Ferreyra, A. (2014). La difusión del Cooperativismo en el ámbito asociativo gallego de Buenos Aires (1900-1945). *Revista Idelcoop*, (213), 197–213.
- O'Rourke, T. (2012). The development of co-operatives in Slovenia. In D. McDonnell & E. Macknight (Eds.), *The co-operative model in*

- practice. International perspectives* (pp. 31–40). CETS Resource.
- Oakeshott, R. (1978). *The Case for Workers' Co-ops*. Routledge & Kegan Paul.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1972). *Las cooperativas. Manual de educación obrera*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Olaya Morales, F. (1983). *De la Revolución Industrial al Cooperativismo*. Madrid: Queimada.
- Olin Wright, E. (2014). *Construyendo utopías reales*. Madrid: Akal.
- Orjuela, F. (1994). El trabajo atrayente y otros atractivos de Charles Fourier. *Revista Colombiana de Psicología*, 3, 143–147.
- Ormaechea. (1966). Funciones y realidades de la Caja Laboral Popular de Mondragón. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 11–12, 101–110.
- Ormaechea, J. M. (s.f.). *La experiencia cooperativa de Mondragón*. Arrasate: Otalora.
- Ormaetxea, J. M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Arrasate: Saiolan-Caja Laboral.
- Ormaetxea, J. M. (2003). *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Arrasate: Saiolan-Caja Laboral.
- Paz Canalejo, N. (1995). Principios cooperativos y prácticas societarias de la cooperación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 15–34.
- Pérez Baró, A. (1963). *Ética y economía cooperatista. Teoría y realizaciones*. Barcelona: Editorial cooperativa.
- Pestoff, V. (2012). Hybrid tendencies in consumer co-operatives: the case of Sweden. In D. McDonnell & E. Macknight (Eds.), *The co-operative model in practice. International perspectives* (pp. 83–97). CETS Resource.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Plotinsky, D. (2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. *Revista Idelcoop*, 215, 157–178.
- Plotinsky, D. (2017). 130 años de cooperativismo de crédito en Argentina. *Revista Idelcoop*, 221, 161–189.
- Poisson, E. (1921). *La república cooperativa*. Barcelona: Editorial Cervantes.
- Polanyi, K. (1944/2016). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Virus.
- Pro, J. (2015). Mujeres en un Estado ideal la utopía romántica del fourierismo y la historia de las emociones. *Rubrica Contemporánea*, 4(7), 27–46.
- Puyalto Franco, M. J. (1988). Reflexión sobre el cooperativismo. In *Los principios cooperativos. Sextas jornadas cooperativas, 1988* (pp. 167–192). Lleida: Asociación de Expertos Cooperativos.
- Ralle, M. (1994). La función de la protección mutualista en la construcción de una identidad obrera (1870-1910). In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 423–436). UGT, Centros de Estudios Históricos.
- Riaza Ballesteros, J. M. (1968). *Cooperativas de producción: Experiencias y futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Rivera Rodríguez, C. A., & Labrador Machín, O. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 1(2), 191–208.
- Rojas Herrera, J. J. (2014). Las cajas cooperativas rurales de ahorro y préstamo durante la Revolución mexicana de 1910- 1917. *Revista Idelcoop*, 214, 171.192.
- Román Cervantes, C. A. (2014). Las cooperativas españolas y los ciclos económicos. Un análisis comparado. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 77-110.
- Rosanvallón, P. (2012). *La sociedad de los iguales*. Barcelona: RBA.
- Ruggeri, A. (2020). *Autogestión y revolución. De las primeras cooperativas a Petrogrado y Barcelona*. Barcelona: Descontrol Editorial.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez de Madariaga, E. (1994). De la caridad fraternal al socorro mutuo. Las Hermandades de

- Socorro de Madrid en el siglo XVIII. In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 31–50). UGT, Centro de Estudios Históricos.
- Santos Redondo, L. M. (2003). Robert Owen, empresario. *Revista Empresa y Humanismo*, 6(1), 179–198.
- Santos Redondo, M. (2008). Robert Owen, pionero del management. Recuperado desde <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/00-27/0027.htm> el 17 de septiembre del 2019.
- Santos Vera, S., & Madina Elguezabal, I. (2012). *Comunidades sin estado en la montaña vasca*. Antsoain: Hagin.
- Sanz Jarque, J. J. (1988). Tercer principio: Interés al capital. In *Los principios cooperativos. Sextas jornadas cooperativas*, 1988 (pp. 39–65). Lleida: Asociación de Expertos Cooperativos.
- Schweickart, D. (1997). *Más allá del capitalismo*. Santander: Sal Terrae.
- Semisa, D. (1988). *Manual de cooperativas de trabajo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Sevilla, D. (1986). Charles Fourier y la educación de su época crítica y propuestas. *Historia de La Educación: Revista Interuniversitaria*, 5, 203–214.
- Sierra, R. (1992). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Solà i Gussinyer, P. (1994). El mutualismo contemporáneo en una sociedad industrial. Anotaciones sobre el caso catalán (1880-1939). In S. Castillo (Ed.), *Solidaridad desde abajo* (pp. 71–86). UGT, Dentro de Estudios Históricos.
- Sousa Santos, B. (2011). *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta.
- Stickers, K. W. (2020). Institutionalizing the Common Good in Economy: Lessons from the Mondragon Cooperatives. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 105–115.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, E. P. (1977a). *La formación histórica de la clase obrera 2*. Barcelona: Laia.
- Thompson, E. P. (1977b). *La formación histórica de la clase obrera 3*. Barcelona: Laia.
- Touchard, J. (1975). *Historia de las ideas políticas*. Madrid: Tecnos.
- Valdés Dal-re. (1975). *Las cooperativas de producción (un estudio sobre el trabajo asociado)*. Madrid: Editorial Montecorvo.
- Valko, L. (1963). Encuadramiento económico de las Cooperativas en relación con el Estado. *REVESCO. Estudios Cooperativos*, 3, 3–25.
- Valles, M. (2003). *Técnicas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vargas Vasserot, C. (2015). Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 50–76.
- Vargas Vasserot, C. (2018). El reconocimiento del voto plural como práctica de buen gobierno corporativo en las cooperativas de cierta dimensión. In *Estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática: su aplicación práctica en un modelo de empresa eficiente* (pp. 31–50). Madrid: Dykinson. S.L.
- Warbasse, J. P. (1946). *El sistema cooperativo*. Buenos Aires: Americalee.
- Warbasse, J. P. (1956). *Democracia cooperativa*. Buenos Aires: Editorial Americalee.
- Watkins, W. P. (1959). *Pensamiento estático y dinámico en el movimiento cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Watkins, W. P. (1977). *El movimiento cooperativo internacional*. Buenos Aires: Intercoop.
- Weber, M. (1905/1997). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península.
- Whiten, A., & Erdal, D. (2012). The human socio-cognitive niche and its evolutionary origins. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367(1599), 2119–2129.



