

El paradigma comunitario del cooperativismo de Mondragón: mirar las raíces para repensar el futuro

Mondragon's cooperativism community paradigm:
Observing the roots to rethink the future

Aitzol Loyola-Idiakez¹✉

¹ Doctor en Sociología, formador e investigador del Instituto de Estudios sobre Cooperativismo-Lanki, Mondragón Universidad, País Vasco.

✉ Correo electrónico: aloyola@mondragon.edu

Recibido: 30 de junio del 2017 **Aprobado:** 15 de diciembre del 2017 **Disponible en línea:** 1 de enero del 2018

Cómo citar este artículo: Loyola-Idiakez, A. (2018). El paradigma comunitario del cooperativismo de Mondragón: mirar las raíces para repensar el futuro, *Cooperativismo & Desarrollo*, 113(26). doi: <https://doi.org/10.16925/co.v26i113.2188>

Resumen

Propósito: el propósito del artículo es aportar una reflexión sobre el trasfondo comunitario autogestionario del cooperativismo de Mondragón y conectarlo con las reflexiones sobre la autogestión económica y comunitaria de Jeremy Rifkin y Henry Mintzberg.

Descripción: el artículo explica las claves sobre las que se construyó el paradigma comunitario del cooperativismo de Mondragón y analiza su implantación concreta en las primeras décadas del siglo xx.

Punto de vista: el punto de vista que desarrolla el artículo es una mirada a los orígenes de la experiencia cooperativa de Mondragón, por la cual se analiza cómo se concretó en la práctica el ideal comunitario que subyacía al movimiento cooperativo. Se trata de un análisis histórico que posibilita repensar el futuro en clave comunitaria.

Conclusión: el análisis del sustrato comunitario del movimiento cooperativo de Mondragón permite concluir que contiene una perspectiva atrayente para repensar la sociedad del siglo xxi, tal como sugieren autores actuales como J. Rifkin y H. Mintzberg.

Palabras clave: autogestión, comunidad, cooperativismo, Mondragón, transformación social.

Mondragon's cooperativism community paradigm: Observing the roots to rethink the future

Abstract

Purpose: The article aims at providing reflection with respect to Mondragon's cooperativism self-managed community background and connects it with Jeremy Rifkin and Henry Mintzberg's deliberations about economic and community self-management.

Description: The article explains the key factors on which Mondragon's cooperativism community paradigm was built and analyzes its implementation during the first decades of the 20th century.

Point of view: The article takes a look at the origins of Mondragon's cooperative experience; it analyzes how the community ideal that underlay the cooperative movement was put in practice. It's a historical analysis that makes it possible to rethink the future focusing on the community.

Conclusion: The analysis allows concluding that Mondragon's cooperative movement supposes an attractive perspective to rethink 21st century's society, just as contemporary authors like J. Rifkin and H. Mintzberg suggest.

Keywords: self-management, community, cooperativism, Mondragon, social transformation.

O paradigma comunitário do cooperativismo de Mondragón: olhar as raízes para repensar o futuro

Resumo

Objetivo: o objetivo do artigo é fornecer uma reflexão sobre o contexto comunitário autogestionário do cooperativismo de Mondragón, e relacioná-lo com as reflexões sobre a autogestão econômica e comunitária de Jeremy Rifkin e Henry Mintzberg.

Descrição: o artigo explica as chaves sobre as quais foi construído o paradigma comunitário do cooperativismo de Mondragón e analisa sua implementação concreta nas primeiras décadas do século xx.

Ponto de vista: o ponto de vista do artigo são as origens da experiência cooperativa de Mondragón, através da qual se analisa como o ideal comunitário que fundamentava o movimento cooperativo foi posto em prática. É uma análise histórica que possibilita repensar o futuro de forma comunitária.

Conclusão: a análise do substrato comunitário do movimento cooperativo de Mondragón permite concluir que ele contém uma perspectiva atraente para repensar a sociedade do século XXI, como sugerem autores atuais como J. Rifkin e H. Mintzberg.

Palavras-chave: autogestão, comunidade, cooperativismo, Mondragón, transformação social.

Introducción

Vivimos un periodo de importantes transformaciones económicas y sociales. Un escenario de cambio que abarca diferentes ámbitos de la sociedad, desde la economía hasta la política, la cultura y los estilos de vida. Un escenario que conlleva importantes desafíos para el cooperativismo, por lo que es necesario reflexionar sobre él.

En este artículo las reflexiones giran en torno a la experiencia cooperativa de Mondragón. Es un artículo que se soporta en las investigaciones realizadas por el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Universidad-Lanki, el cual investiga y reflexiona sobre los cambios económicos y sociales con el propósito de que sus indagaciones sirvan al movimiento cooperativo de Mondragón, y permitan así repensar su proyecto económico y social. Una peculiaridad importante de este artículo de reflexión es que se ha realizado en una coyuntura de gran trascendencia, marcada por dos hechos clave para el movimiento cooperativo de Mondragón:

- En primer lugar, el escenario de crisis económica que se inicia en el 2007 y el impacto que ha tenido en las cooperativas. Las consecuencias de la crisis económica generada por el modelo capitalista han sido de gran calado y los esfuerzos para hacerle frente marcan aún parte importante de la agenda de las cooperativas de Mondragón. Un hito importante en el cooperativismo de Mondragón ha sido la crisis de Fagor Electrodomésticos, materializada en el otoño del 2013. Dada la dimensión de la cooperativa (1865 socios cooperativistas que pierden su empleo, a lo que es necesario añadir los empleos indirectos desaparecidos), su valor simbólico (fue la cooperativa pionera del cooperativismo de Mondragón y su principal centro durante décadas), el impacto mediático que tuvo y porque refleja importantes dilemas, la crisis de Fagor Electrodomésticos ha supuesto “un acontecimiento que ha marcado un antes y un después en la historia del cooperativismo de Mondragón” (Ortega y Uriarte, 2014, p. 5).
- En segundo lugar, Mondragón ha realizado una reflexión interna sobre su proyección de futuro. Un hecho importante ha sido el Congreso del Grupo Mondragón, celebrado en julio del 2016. Este Congreso reúne a representantes de todas las cooperativas del grupo (650 representantes) y

se han aprobado dos ponencias concretas con el objetivo de definir la proyección de Mondragón para los siguientes años: a nivel organizativo, a nivel de negocios y a nivel de compromiso social. Las dos ponencias debatidas y aprobadas son las siguientes: “Mondragón de futuro” y “Política socio-empresarial 2017-2020”. Los contenidos recogidos en estas ponencias y las decisiones adoptadas en el Congreso de Mondragón del 2016 van a marcar el desarrollo del cooperativismo de Mondragón en los siguientes años.

No existen artículos académicos que reflexionen sobre la realidad cooperativa de Mondragón y su desarrollo de futuro tras estos dos hechos clave. En este sentido, el propósito de este artículo es desarrollar unas reflexiones desde el punto de vista de la proyección originaria del cooperativismo como movimiento de transformación comunitaria con base en la lógica autogestionaria. ¿Por qué? En razón a que es el eje central que permite reflexionar por qué y para qué queremos desarrollar cooperativas de cara al futuro, así como pensar de qué manera queremos que sean las cooperativas en el futuro e identificar cómo puede aportar el cooperativismo en la construcción de una realidad diferente a la actual. Preguntar sobre el proyecto de transformación social de las cooperativas es preguntar sobre aquello que le confiere una identidad propia al cooperativismo. Permite reflexionar qué se desea aportar en este mundo y cómo contribuir a transformarlo. Además, indagar las raíces hace posible profundizar en el paradigma cooperativo desde el ideal de la economía y la comunidad autogestionada. Un paradigma que puede servir para conferir a los proyectos cooperativos una dimensión emancipadora integradora y de futuro.

Un mundo en transformación. ¿Cuáles son los retos que nos deberían interpelar a los cooperativistas?

El concepto más utilizado para analizar la realidad actual es el de *crisis*. Por lo general, se utiliza este concepto con el fin de hacer referencia a la crisis económica que han sufrido las economías occidentales a partir del 2007, y las consecuencias económicas y sociales ocasionadas por esta.

Un acercamiento con una perspectiva más profunda pone de manifiesto que en la coyuntura actual no estamos viviendo solo una crisis económica, sino un periodo de transición entre un modelo de sociedad capitalista agotado y un modelo de sociedad que todavía no ha tomado forma definitiva. Esta afirmación conlleva a que el desafío del cooperativismo de Mondragón no puede abordarse solo desde la pregunta de cómo salir de la crisis económica (un reto importante en sí mismo), sino que debe reconfigurarse como alternativa frente a los distintos problemas que presenta el momento actual y aportar en la construcción de un modelo de vida sostenible y socialmente justo (Azkarraga, Kausel, Altuna e Iñurrategi, 2011).

La cuestión, por tanto, es analizar con perspectiva de futuro cuáles son las tendencias importantes. ¿Cuáles son los retos que van a ser claves en el siglo XXI? ¿Qué problemas nos deberían interpelar a los cooperativistas? ¿Qué dirección estratégica deberíamos dar a los proyectos cooperativos? De las respuestas que se proporcione a este tipo de cuestiones dependerá, en gran parte, la proyección de futuro de las cooperativas.

En una primera aproximación a las preguntas anteriores cabe señalar que existen algunas macro-tendencias y elementos que consideramos claves:

- *La generación de trabajo digno.* Un reto fundamental de nuestra sociedad es que todas las personas tengan oportunidades para trabajar y vivir dignamente. La globalización económica, el desarraizamiento de la economía, el desempleo o la creciente precarización del empleo ponen de manifiesto la importancia que tiene el hecho de disponer de estructuras que posibiliten a las personas crear trabajo en condiciones dignas. Las cooperativas proponen un modelo de empresa interesante que, frente a otros modelos de empresa, prioriza la creación de empleo, el reparto solidario de la riqueza y la construcción de una economía localmente enraizada (Azkarraga, 2007). Aprovechar este potencial de las cooperativas y profundizar en estas lógicas comunitarias es importante. Sin embargo, también es cierto que cada vez resulta más difícil a las cooperativas generar empleo a gran escala. Asimismo, el impacto de las cooperativas en la sociedad puede verse limitado por estas dificultades para generar empleo (Ortega y Uriarte, 2014).

- *Afrontar las desigualdades económicas y sociales.* Los datos más recientes sobre la realidad social son escalofriantes. El último informe de Oxfam alerta que en el 2015 el 1% de la población más rica del planeta concentra el 48% de la riqueza mundial, casi la mitad de toda la riqueza existente en el planeta, mientras que el 99% restante se reparte el 52%. Prácticamente, la totalidad de ese 52% se concentra en los países “occidentales”, mientras el 80% de la población mundial apenas dispone del 5,5% de la riqueza existente (Oxfam, 2015). Una pequeña elite concentra cada vez más riqueza y poder en el planeta, la utiliza con el fin de aumentar sus privilegios y conlleva a la precarización de las condiciones de vida de la mayoría de la población mundial (Fuentes-Nieva y Galesso, 2014). Estas desigualdades también se reproducen de modo alarmante en nuestros entornos cercanos (Caritas, 2013), de modo que construir alternativas concretas y reales para hacer frente a estas desigualdades deviene en un reto cada vez más urgente.
- *La crisis ecológica y el cambio climático.* La idea de crecimiento económico constante y sin límite se ha demostrado ecológicamente imposible (Klein, 2015). El Panel Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC) ha advertido que de mantenerse las emisiones de carbono, la temperatura del planeta puede aumentar en más de 4° C para el año 2100, lo que conllevará graves riesgos en los ecosistemas humanos y naturales en todo el planeta (IPCC, 2014).

El cooperativismo de Mondragón surgió en la década de los cincuenta del siglo XX como respuesta a las desigualdades de clase existentes. En una perspectiva de futuro es fundamental que desarrolle estrategias y proyectos ambiciosos que permitan avanzar hacia una economía sostenible (al abordar cuestiones como, por ejemplo, la energía y el transporte, la huella ecológica, los hábitos de consumo responsables entre los socios trabajadores, etc.). Solo al avanzar hacia unas comunidades ecológicamente más sostenibles se puede construir un cooperativismo que ofrezca una alternativa de futuro interesante (Azkarraga, Max-Neef, Fuders y Altuna, 2011).

Estas macro-tendencias, junto con otras como la crisis alimentaria, la destrucción de la biodiversidad natural y cultural del planeta, así como la crisis

de las instituciones políticas y sus consecuencias sociales, ponen en evidencia que vivimos en un periodo de transición entre un modelo de economía capitalista agotado y otro modelo que va adoptando forma. El mundo actual no se parece mucho al ideal que inspiró el nacimiento del cooperativismo de Mondragón. Nuevas preguntas llaman a la puerta y requieren de nuevas respuestas. Sin embargo, el punto de vista que ofrece este artículo propone que una mirada al paradigma cooperativo comunitario y autogestionario en el que se inspiró el nacimiento del cooperativismo de Mondragón ofrece pistas muy interesantes para repensar, con nuevas ideas y formas, un cooperativismo en el siglo XXI. Desde esta hipótesis ofrecemos un análisis de los orígenes de la experiencia cooperativa de Mondragón.

El impulso original de Mondragón

“El Mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo” (Otalora, 1999, p. 102). Esta frase de Arizmendiarieta, principal inspirador del cooperativismo en Mondragón, refleja de forma nítida el impulso original que motivó el surgimiento y el desarrollo de esta experiencia cooperativa.

Esta experiencia cooperativa emergió en la década de los cincuenta del siglo XX en un contexto marcado por la posguerra, un escenario de dictadura militar en el que la mayoría de familias no estaban en capacidad de satisfacer sus necesidades básicas. La realidad se definía en términos de hambre, cartillas de racionamiento, brotes de enfermedades (p. ej., la tuberculosis), insalubridad en las viviendas, etc. En este escenario concreto cinco jóvenes de Mondragón iniciaron una experiencia cooperativa con tres aspiraciones principales: a) el desarrollo económico y social; b) la creación de un modelo de empresa diferente; y c) transformar la función social de la empresa, a fin de convertirla en el medio para impulsar un desarrollo integral de la comunidad. En el fondo, subyace una utopía constantemente alimentada por Arizmendiarieta: el desarrollo y la transformación del entorno a través de la autogestión y la cooperación. A continuación, se analizan brevemente estas grandes aspiraciones y cómo las materializaron en la práctica (Azurmendi, 1992).

La primera aspiración importante era impulsar un desarrollo económico al servicio del bienestar de la comunidad: creación de empleo para el

máximo posible de personas y distribución solidaria de la riqueza generada. Impulsar el desarrollo económico era indispensable en el propósito de conseguir condiciones de vida dignas, tanto individuales como colectivas. Sin embargo, los pioneros no consideraban el desarrollo económico como un fin en sí mismo, sino como medio para superar las desigualdades sociales y construir una sociedad más justa. En palabras de Ormaetxea (1998), uno de los fundadores del cooperativismo de Mondragón:

El objetivo inmediato del cooperativismo no ha sido crear grandes empresas o repartir saneados beneficios. Es cierto que sería bueno que nuestros beneficios fuesen grandes, pero no para mejorar nuestras cuentas particulares, sino para crear nuevas fuentes de trabajo, donde pudieran los hombres, en número creciente, hallar condiciones dignas de trabajo. (Ormaetxea, 1998, p. 84)

Esta concepción explica cómo los fundadores consideraban fundamental que las empresas cooperativas fueran eficaces y rentables, porque era una condición indispensable para crear más puestos de trabajo y socializar unas condiciones de vida dignas.

En segundo lugar, aspiraban a crear un modelo de empresa diferente. El objetivo no era solo superar la pobreza económica. Se buscaba superar las relaciones de clase existentes en las empresas capitalistas y construir un modelo de empresa que permitiera a los trabajadores tener cada vez mayor poder de decisión sobre su trabajo y su vida. Se trataba de que el trabajador dejara de ser un mero asalariado y “crear una empresa en la que los planteamientos de su organización fuesen más participativos y más solidarios” (Ormaetxea, 1998, p. 42).

En aquella época esta propuesta suponía una transformación revolucionaria de la empresa, pues era aplicar a la empresa ideales como democracia (un trabajador, un voto), justicia social (solidaridad en el reparto de los resultados económicos), transformar la función social de la empresa (reversión de los beneficios en la comunidad mediante la promoción de nuevas cooperativas), etc. En esencia, se compaginó “trabajo con valores” (Cheney, 1999). Los fundadores conciben el proyecto cooperativo como un proyecto de autoemancipación. La aspiración es que los trabajadores asuman un rol como sujetos sociales y no dejar que sean otros quienes

escriban el futuro de sus vidas. Asimismo, las empresas cooperativas debían ser estructuras que sirvieran para avanzar en esa dirección (Aguirre et al., 2000).

En tercer lugar, la empresa cooperativa debía tener una función social más allá de la empresarial y promover el bienestar comunitario en conformidad con las distintas necesidades existentes. La propuesta era responder a todo tipo de necesidades que se presentaran en la comunidad a la que se pertenecía. De esta manera, solo desde esta clave comunitaria se puede entender la expansión del movimiento cooperativo de Mondragón en sus primeras décadas (Altuna, 2008).

Estas tres aspiraciones reflejan que en Mondragón el cooperativismo se concibió, sobre todo, como un proyecto de transformación comunitaria. Se consideró la empresa cooperativa como una estructura que servía para impulsar la transformación de la comunidad (en lo económico, lo social, lo cultural e, incluso, lo político). Un análisis de cómo se concretaron estas aspiraciones en la realidad ofrece pistas interesantes para repensar el cooperativismo de cara al futuro.

La educación: base fundamental

La figura clave en el cooperativismo de Mondragón fue J. M. Arizmendiarieta, coadjutor de la parroquia de Mondragón y principal referencia para los fundadores de las cooperativas (Molina, 2005). Cuando Arizmendiarieta llegó a Mondragón, en 1941, un hecho que le preocupó especialmente fue la falta de oportunidades que tenían los jóvenes para estudiar. La Unión Cerrajera (principal empresa existente en el pueblo) tenía su Escuela de Aprendices (en la que admitían solo 12 hijos de trabajadores por año), pero el resto de jóvenes no tenían oportunidades de estudiar. Preocupado con esta realidad creó, en 1943, la Escuela Politécnica (Altuna, 2008).

El objetivo de Arizmendiarieta era que todos los jóvenes tuvieran oportunidad de estudiar; es decir, pretendía socializar el acceso a la educación a fin de construir una sociedad capacitada para gobernarse a sí misma. Una de las frases preferidas de Arizmendiarieta era: “Socializar el saber para democratizar el poder” (como se cita en Azurmendi, 1992, p. 215). Probablemente, Arizmendiarieta no imaginaba aún el movimiento cooperativo que iba a surgir una década después —en la década de los

cincuenta—, pero la escuela fue el vivero fundamental para la creación de las cooperativas. En palabras de J. Larrañaga (otro de los cinco fundadores), fue el “soporte de una experiencia que, sin ella, hubiera sido irrealizable” (como se cita en Azurmendi, 1992, p. 175).

Una característica interesante de resaltar es la concepción integral con que se concibió e implantó la educación en estas primeras décadas, ya que incluía tanto la formación técnico-profesional como la educación humanística (Aguirre et al., 2000). El objetivo básico era formar profesionalmente a los jóvenes, pero tan importante como la formación técnico-profesional se consideró la educación humanística y ética. La educación debía servir al propósito de que los jóvenes estuviesen bien preparados para trabajar, pero también a fin de que se desarrollaran como personas, de manera que utilizaran su capacitación en la solución de las necesidades existentes en la comunidad, y no con el fin de alcanzar privilegios individuales.

Esta siembra educativa constituyó la base del cooperativismo de Mondragón, y los fundadores tuvieron en toda su vida una especial sensibilidad sobre la importancia de la educación en el movimiento cooperativo. Entre las diferentes iniciativas educativas impulsadas en estas primeras décadas cabe mencionar las siguientes:

- *Alecoop (1966)*. Una cooperativa de estudiantes (experiencia única en su época) que permitía a los jóvenes compaginar estudios y trabajo. La creación de Alecoop respondió a dos ideas básicas: (a) la falta de recursos económicos no debía ser motivo para que los jóvenes dejaran de estudiar; (b) educación y trabajo no debían ser dos ámbitos sin conexión, sino que debían retroalimentarse constantemente. Alecoop permitía a los jóvenes compaginar estudios y trabajo al desarrollar unos estudios vinculados a la capacitación profesional y la utilidad social (Ormaetxea, 1998).
- *La “nueva escuela politécnica” (1967)*. Cuando la escuela politécnica se quedó pequeña (para principios de la década de los sesenta tenía ya casi 400 alumnos), con los beneficios de las primeras cooperativas se decidió crear una nueva escuela (conocida como “Eskola”) y un Centro Residencial (a fin de que jóvenes procedentes de otras comarcas vascas pudieran estudiar también en Mondragón). Eskola se convirtió en la

expresión más genuina de la idea según la cual cualquier proceso de revitalización de la comunidad debe basarse en la capacitación y la concienciación de las personas. Fue el centro en el que se plasmó la idea arizmendiana de formar una nueva generación de jóvenes con el fin de que asumieran el desafío de construir una sociedad diferente. De hecho, muchas cooperativas que se crearon a partir de la década de los sesenta en diferentes comarcas vascas tuvieron entre sus promotores a jóvenes que procedían de la Eskola (Altuna, 2008).

- *Las ikastolas.* Otro ejemplo significativo del apoyo sistemático a la educación son las *ikastolas* (centros de educación en euskara, lengua propia del país vasco, en la que no se permitía ni hablar ni estudiar durante la dictadura militar). A mediados de la década de los setenta en la Caja Laboral (cooperativa de crédito de Mondragón) se creó un Departamento de Enseñanza desde el que se apoyó la creación de *ikastolas* (a pesar de ser ilegales, se les concedió créditos, ayuda en la gestión financiera, asesoramiento en cuestiones jurídicas, cobertura en la adquisición de edificios, etc.). Se concibió que el movimiento cooperativo debía comprometerse en la recuperación del idioma y la cultura vasca, y desde Caja Laboral se apoyó fuertemente a las *ikastolas* (Ormaetxea, 2003).
- *Ikerlan (1974).* Es importante citar también la creación de Ikerlan, el primer centro tecnológico no público que se creó en el Estado español. Los fundadores de las cooperativas previeron que limitarse a copiar tecnología de las empresas punteras no era suficiente, de modo que era necesario invertir en I+D a fin de garantizar empleos de calidad y de futuro. De esta previsión, con base en los profesores de Eskola, se creó el centro Ikerlan. La aspiración con la que se creó este centro se recoge en la frase inscrita en su entrada: “Para bien de todo nuestro país”.

Estas experiencias, junto con otras, reflejan que el cooperativismo de Mondragón no hubiese nacido ni se hubiese desarrollado de no ser por la existencia de una labor educativa fundamental. Los fundadores concibieron siempre la educación como un ámbito consustancial del cooperativismo. El propio Arizmendiarieta realizó la siguiente reflexión: “Se ha dicho que el movimiento cooperativo es un movimiento económico que emplea la

acción educativa. Puede alterarse la definición y afirmar que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica” (Azurmendi, 2013, p. 95). Una afirmación de gran pertinencia que permite repensar la realidad cooperativa de cara al futuro.

La cooperativización del sector industrial: crear una alternativa económica comunitaria

De acuerdo con Arizmendiarieta, cada vez era mayor la percepción de que hacía falta reformar la estructura de la empresa, de manera que, finalmente, cinco jóvenes cercanos a él optan por crear una empresa propia siguiendo los ideales arizmendianos. Así nace en 1955 Ulgor (luego pasa a denominarse Fagor Electrodomésticos), embrión del movimiento cooperativo de Mondragón. En el fondo subyacía también una lectura crítica de la clase empresarial de la época que, acomodada en el régimen militar franquista, no invertía en la modernización de las empresas. Las consecuencias de esta realidad las sufrirían en el futuro los trabajadores, por lo que era necesario crear empresas más modernas y de futuro. Según ellos, la alternativa era que los trabajadores asumieran esa responsabilidad y crearan sus propias empresas.

Las primeras cooperativas de Mondragón se crearon en el sector industrial, algo no muy usual en la historia del movimiento cooperativo a nivel mundial. Sin embargo, los fundadores de las primeras cooperativas de Mondragón consideraron que la industria era el sector clave de la economía. Es decir, apostaron por crear una cooperativa en un sector clave de la economía, ya que tenían la ambición de que las cooperativas fuesen el nuevo motor del desarrollo local. Para esto optaron por crear cooperativas en sectores clave de la economía, como, por ejemplo, la industria, las finanzas, la investigación, etc. (Ormaetxea, 1998).

Los primeros años coincidieron con una coyuntura de fuerte crecimiento económico (tasas de crecimiento anuales por encima del 7%), lo que facilitó el éxito de las primeras cooperativas y una expansión rápida del movimiento. No obstante, la expansión de las cooperativas en Mondragón no se explica solo por el contexto de bonanza económica, es necesario tener en cuenta también la aspiración de los fundadores de ser “motor” del desarrollo local. Ellos priorizaron el desarrollo

colectivo por encima del enriquecimiento personal y reinvirtieron los beneficios en la creación de nuevos puestos de trabajo, así como de nuevas cooperativas. Este fue un factor clave que explica el crecimiento y la expansión del cooperativismo en Mondragón en unas pocas décadas (Altuna, 2008).

De hecho, esta concepción comunitaria del cooperativismo justificó con un sentido social la actividad empresarial de las cooperativas y alimentó de esta forma una cultura de la rigurosidad en el ahorro y una cultura que promovía superar los intereses individuales egoístas en favor del proyecto colectivo. El modelo cooperativo solo es posible sobre la base del compromiso y la responsabilidad de los socios. Así, entonces, poner en el centro del proyecto cooperativo la aspiración de impulsar un proceso de desarrollo y transformación comunitaria fue el factor clave a la hora de alimentar esa cultura cooperativa en el colectivo de socios. Cooperativismo, más que un modelo de empresa diferente, era un movimiento para desarrollar y transformar la comunidad.

La cooperativización de diferentes ámbitos

Una característica singular de la experiencia cooperativa de Mondragón es la diversidad de sectores económicos y sociales que se han abordado, desde la educación hasta la investigación, la prestación social, el consumo, las finanzas, los diferentes sectores industriales, etc. Es un rasgo específico de Mondragón la ambición de crear cooperativas en cada vez más sectores de la sociedad, así como agrupar las diferentes cooperativas creadas en un grupo cooperativo amplio, con mecanismos de solidaridad internos que ayudan a la sostenibilidad de los diferentes proyectos. A continuación, se mencionan algunos ejemplos significativos de este proceso.

- *La cooperativa de ahorro.* Nada más crear las primeras cooperativas industriales se empezó a señalar que el ahorro, como el trabajo, tenía que orientarse en favor del bienestar de la comunidad. La idea básica era que los beneficios que generaban las cooperativas se debían canalizar para impulsar el desarrollo de la comunidad local. O bien se invertía en la reactivación socioeconómica del entorno —para lo que hacían falta

recursos financieros— o bien se corría el riesgo de que las siguientes generaciones no dispusieran de oportunidades de trabajo. Con la creación de Caja Laboral las ganancias y los ahorros podían tomar ese sentido comunitario.

La expresión más nítida de la función comunitaria de Caja Laboral fue su “división empresarial”. Desde este departamento se impulsaron iniciativas tales como la promoción de cooperativas de vivienda, las cooperativas de enseñanza, las ayudas de gestión directiva a cooperativas en dificultades, los estudios urbanísticos o proyectos como el Centro Sanitario de Mondragón (actual Hospital Comarcal). Fue el departamento fundamental desde el que se impulsó la proyección más comunitaria del movimiento cooperativo de Mondragón (Ormaetxea, 1998).

- *La cooperativa de previsión social.* Los primeros socios no pensaban realizar nada en este ámbito. Sin embargo, en 1958 la seguridad social dejó de cubrir las prestaciones sociales a los socios cooperativistas, por lo que se optó por construir un servicio de previsión social a través de Caja Laboral. Es interesante mencionar que a los cuatro años una orden ministerial obligó a los socios a incorporarse a la seguridad social pública en régimen de autónomos, pero se decidió mantener el sistema de previsión social cooperativo, el cual desde 1967 se gestiona por la cooperativa Lagun Aro y autogestiona desde la jubilación de los socios cooperativistas, hasta otra serie de prestaciones sociales (incapacidades laborales, viudedad, etc.) mediante la reaplicación de criterios de solidaridad y corresponsabilidad a la hora de utilizar los recursos colectivos.
- *La cooperativa de consumo.* La idea fundamental era posibilitar que las familias humildes pudieran acceder al consumo de productos básicos a unos precios accesibles. Así, se creó en 1957 la cooperativa de consumo San José en Mondragón (más tarde surgirían cooperativas de consumo en otras localidades cercanas). Se concibió que el consumo era un ámbito fundamental de la vida de las personas y un ámbito fundamental en la aspiración de construir una sociedad más justa. En el “Plan de Gestión de Caja Laboral” de 1964 se lee: “En nuestro afán de realizar un desarrollo comunitario, el sector consumo es un aspecto del mismo, como son la educación, la sanidad, la urbanización, etc. No puede ser ignorado si

de verdad queremos el desarrollo comunitario” (Ormaetxea, 1998, p. 97).

- *La cooperativa del sector agrario.* Los fundadores concibieron también que no podía haber un desarrollo local sano si se dejaba al margen al sector agrícola, máxime cuando los jóvenes procedentes de los “caseríos” del entorno habían nutrido las primeras cooperativas industriales. El intento se concretó en la cooperativa LANA, fundada en 1960 con un grupo promotor de 15 campesinos. Los fundadores de Mondragón recalcan el alto compromiso de aquellos campesinos, sin embargo, no lograron que el proyecto fuera económicamente rentable. Una reflexión de quienes ostentaban puestos de responsabilidad en Caja Laboral fue que el movimiento cooperativo no debía desarrollarse desde una actitud paternalista de sostener iniciativas cooperativas que no lograban ser sostenibles económicamente por sí mismas. La solidaridad era la base del cooperativismo, pero no deseaban caer en el paternalismo. Se trataba de que el cooperativismo fuese una experiencia de autoemancipación, no de crear proyectos incapaces de sostenerse por sí mismos.
- *La cooperativa del sector pesquero.* Desde Caja Laboral se pusieron en contacto con la cooperativa pesquera Ur Gaiñ (de la localidad vizcaína de Ondarroa) y se creó Copesca, la cual en 1966 agrupó a 18 embarcaciones de bajura y una embarcación de altura, con un total de 285 socios. Desde Caja Laboral se ayudó en la gestión e incluso se encargó un estudio sobre la “Pesca de superficie en Vizcaya y Guipúzcoa”, el primer estudio de esta índole que se había realizado jamás en el País Vasco. No obstante, este intento de cooperativa pesquera resultó fallido. Desde Caja Laboral se explica este fracaso al poner el acento en el cambio cultural que conlleva pasar de ser un trabajador asalariado a ser socio cooperativista (Ormaetxea, 2003). Se concluye que, a fin de que un proyecto cooperativo sea sostenible, no es suficiente con transformarse jurídicamente en una empresa cooperativa, sino que es fundamental también transformar la cultura de las personas.
- *Las cooperativas de viviendas.* Otros ejemplos concretos que reflejan de qué manera en Mondragón se entendió el cooperativismo como parte de un proyecto de desarrollo local integral son los relacionados con la vivienda. Desde Caja

Laboral se promocionaron cooperativas de viviendas en diferentes localidades, de modo que se construyó un total de 1600 viviendas en 17 promociones urbanísticas (Ormaetxea, 2003). Las familias beneficiadas lograron acceder a vivienda a unos precios asequibles, y en los pueblos en los que se realizaron estas promociones el mercado inmobiliario tuvo también una bajada de precios general, lo que benefició al resto de ciudadanos. De manera similar, en el ámbito de la salud se creó en Mondragón el centro de asistencia comarcal, en atención a una necesidad que la administración pública no satisfacía.

Estos ejemplos, junto con otros, reflejan que no se puede entender el surgimiento y el desarrollo del cooperativismo de Mondragón sin poner en el centro el ideal de desarrollar y transformar la comunidad en clave autogestionaria. Los fundadores mostraron gran pragmatismo a la hora de crear y gestionar proyectos concretos, pues fueron muy exigentes en el logro de resultados concretos. Sin embargo, este pragmatismo se alimentó constantemente con la dimensión más humanista del paradigma cooperativo. Los ideales eran la clave que fortalecía el compromiso real de los socios al forjar una cultura cooperativa autoexigente que antepone el proyecto colectivo por encima de los intereses individuales más egoístas. La viabilidad de las cooperativas solo fue posible sobre la base del compromiso y la responsabilidad de los socios. Así, poner en el centro del proyecto cooperativo la aspiración de desarrollar la comunidad desde parámetros autogestionarios fue el factor clave a la hora de alimentar esa cultura cooperativa.

Para los fundadores *cooperativismo* era, sobre todo, un proyecto de desarrollo y transformación comunitario. Su motivación básica era abordar las necesidades existentes en la comunidad, construir alternativas reales eficaces y avanzar hacia una comunidad más justa y cooperadora desde la autogestión. Crear cooperativas en diferentes ámbitos de la sociedad fue la estrategia que desarrollaron con el propósito de avanzar en esta dirección.

Conclusiones. El paradigma comunitario autogestionario

¿Qué tiene de interesante esta mirada al pasado? La realidad es que el mundo en que vivimos no se parece mucho al de la década de los cincuenta del

siglo xx. Como sugiere Subirats, cuando parecía que desde el cooperativismo teníamos las respuestas adecuadas, nos cambiaron las preguntas (2011).

Es evidente que la sociedad y los desafíos actuales son diferentes a los de mediados del siglo xx. No obstante, si bien esta concepción autogestionaria y comunitaria de entender el cooperativismo puede resultar de gran valor para imaginar alternativas en este siglo xxi, probablemente sea también uno de los legados más interesantes que podamos recoger de la experiencia cooperativa de Mondragón. Diferentes autores comienzan a reflexionar en esta dirección; a modo de ejemplo, con el ánimo de abrir un hilo de reflexión interesante de cara al futuro, citamos dos referencias reconocidas a escala planetaria.

H. Mintzberg, referencia del *management* empresarial, defiende en sus últimos libros la necesidad de construir un nuevo modelo de sociedad por la vía de empoderar a la sociedad civil frente al poder acumulado por las grandes corporaciones empresariales (Mintzberg, 2015). Este autor defiende un nuevo equilibrio entre el sector público, el privado y lo que denomina el “sector plural”, y fundamenta su idea en un análisis histórico. En concreto, analiza el modelo del *New Deal* de Roosevelt tras el crac bursátil de 1929 y los Estados de bienestar de Europa tras la Segunda Guerra Mundial, para concluir que representaron modelos de sociedad que establecían un control público al poder de las grandes corporaciones. Fue un modelo que funcionó durante varias décadas en los países occidentales y el resultado fue una sociedad económicamente próspera, articulada con ciertos criterios de justicia social. Sin embargo, ese modelo entró en crisis a partir de la década de los ochenta y el control público sobre el sector privado es cada vez menor, acrecentándose el poder de las grandes corporaciones empresariales en la esfera económica, política y social. ¿Qué hacer? Son interesantes las reflexiones que propone Mintzberg ante esta pregunta:

Algunos creen que la respuesta [de futuro] se halla en el sector privado, concretamente en una mayor responsabilidad social corporativa. Ciertamente necesitamos una mayor dosis de dicha responsabilidad, pero quien piense que la responsabilidad social corporativa podrá compensar la irresponsabilidad social corporativa vive en un mundo ideal y perfecto. Otros, en cambio, ponen su esperanza

en una actuación contundente y decidida de los gobiernos democráticos; y aunque dicha actuación debería realmente producirse, no será así en tanto los Estados, de naturaleza pública, continúen dominados por derechos adquiridos de naturaleza privada, tanto a nivel nacional como global. Todo ello nos deja como solución un solo sector, el plural. (Mintzberg, 2015, p. 16)

Mintzberg considera que en el siglo xx existen algunos ejemplos inspiradores por los cuales se reflejan vías alternativas de desarrollo. Coincide en este sentido con autores como Schweickart, quien menciona experiencias históricas como el cooperativismo de Mondragón, el socialismo autogestionario yugoslavo y los *keiratsu* japoneses (Comin y Gervasoni, 2011; Schweickart, 1997). El análisis histórico de la experiencia cooperativa de Mondragón que desarrollamos en este artículo refleja que es interesante profundizar en los estudios de caso concretos, y reflexionar sobre qué hay de interesante en estas experiencias que permita repensar un futuro diferente. Los nuevos enfoques del “pro-común” (Ostrom, 1990; Subirats, 2011) ofrecen nuevos paradigmas de pensamiento que posibilitan avanzar en esta dirección.

Otro autor que reflexiona en esta dirección es Rifkin, reconocido consultor y analista económico. Él pone en el centro la cuestión del cambio climático y propone: “Hace falta un re-equilibrio entre gobiernos, empresas locales y las organizaciones de la sociedad civil de cara a alcanzar el objetivo de una transición de la economía global hacia una era poscarbónica y distribuida” (Rifkin, 2014, p. 16).

Rifkin plantea desarrollar cinco líneas estratégicas en clave comunitaria, autogestionaria y distributiva: 1. La transición hacia las energías renovables. Entre los ejemplos interesantes menciona algunas ciudades de Alemania que están transitando, a través de cooperativas locales, a la autogestión energética por medio de las energías renovables; 2. La transformación de los edificios urbanísticos en “centrales energéticas”. Supone romper las lógicas de las grandes corporaciones del sector y descentralizar la creación de energía con el desarrollo de modelos distributivos de energía ecológicamente sostenibles; 3. El despliegue de la tecnología que permite el almacenaje de esa energía en la red; 4. El uso de Internet para socializar el acceso a esa energía renovable; y 5. La transición de los medios

de transporte actuales hacia medios de transporte basados en renovables. Estos son los cinco pilares básicos que defiende para un nuevo ciclo económico. Coincide en su planteamiento con la idea del desarrollo de una nueva economía desde el empoderamiento de las personas y las comunidades (Rifkin, 2011).

Es interesante poner estos planteamientos en relación con ejemplos históricos concretos, y la experiencia del cooperativismo de Mondragón aporta precisamente un ejemplo concreto que demuestra cómo el paradigma cooperativo comunitario y autogestionario puede desarrollarse en cuanto vía para el desarrollo local, incluso en una economía globalizada altamente competitiva como la actual, y con un nivel de ambición importante a la hora de abordar diferentes sectores y ámbitos de la sociedad.

En nuestras sociedades han prevalecido las alternativas que ponen el acento en la administración pública o en el mercado como ejes para organizar la vida social, y a veces nos olvidamos de la potencia transformadora de ese otro gran espacio: el de la comunidad autoorganizada. Profundizar en esta dirección, con propuestas ambiciosas, es una alternativa interesante para el siglo XXI. En el cooperativismo de Mondragón encontramos una experiencia concreta, con sus aportaciones y contradicciones, aciertos y errores. Investigar más las experiencias concretas y ponerlas en conexión con los pensadores del siglo XXI puede ser una clave que permita configurar, de manera progresiva, un modelo de sociedad alternativo.

Referencias

- Altuna, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Mondragón: Lanki-Mondragón Universidad.
- Aguirre, N., Azkarraga, J., Elio, E., García, O., Sarasua, J. y Udaondo, A. (2000). *Lankidetza. Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*. Mondragón: Lanki-Mondragón Universidad.
- Azkarraga, J. (2007). *Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Mondragón: Mondragón Universidad.
- Azkarraga, J., Kausel, T., Altuna, L. e Iñurrategi, I. (2011). *La evolución sostenible (I): una crisis multidimensional*. Lanki-Mondragón Universidad. Mondragón.
- Azkarraga, J., Max-Neef, M., Fuders, F. y Altuna, L. (2011). *La evolución sostenible (II): apuntes para una salida razonable*. Mondragón: Lanki-Mondragón Universidad.
- Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Mondragón: Ed. Caja Laboral.
- Azurmendi, J. (Comp.). (2013). *Arizmendiarieta. Pensamientos*. Arechavaleta: Otalora.
- Caritas (2913). *Informe del observatorio de la realidad social*. Recuperado de www.Caritas.es
- Cheney, G. (1999). *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragón*. Nueva York: Cornell University Press.
- Comin, A. y Gervasoni, L. (2011). *Democracia económica. Hacia una alternativa al capitalismo*. Barcelona: Icaria.
- Fuentes-Nieva, R. y Galesso, N. (2014). *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica*. Recuperado de: <http://oxf.am/KHp>
- IPPC. (2014). *Cambio climático 2014. Impactos, adaptación y vulnerabilidad*. Suiza.
- Klein, N. (2015). *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*. Barcelona: Paidós.
- Mintzberg, H. (2015). *La sociedad frente a las grandes corporaciones. La necesidad del equilibrio social*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta (1915-1976)*. Mondragón: Ed. Caja Laboral.
- Mondragón. (2016). *Mondragón del futuro* (Documento inédito).
- Mondragón. (2016). *Política socio-empresarial 2017-2020* (Documento inédito).
- Ormaetxea, J. M. (1998). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Mondragón: Ed. Caja Laboral.
- Ormaetxea, J. M. (2003). *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Mondragón: Ed. Caja Laboral.
- Ortega, I. y Uriarte, L. (2015). *Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón tras la crisis de Fagor electrodomésticos*. Mondragón: Lanki, Mondragón Universidad.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Oxfam Internacional (2015). *Riqueza: tenerlo todo y querer más*. Oxfam GB. Recuperado de <http://oxf.am>
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Paidós.
- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial*. Barcelona: Paidós.
- Subirats, J. (2011). *Otra sociedad ¿Otra política? De no nos representan a la democracia de los común*. Barcelona: Icaria.
- Schweickart, D. (1997). *Más allá del capitalismo*. Cantabria: Sal Terrae.