

GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



UPV/EHUko Gizarte
Ekonomia eta Zuzenbide
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho
Cooperativo y Economía
Social de la UPV/EHU

EL MODELO COOPERATIVO: APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

*MASTER AMAIERAKO LANA
TRABAJO DE FIN DE MÁSTER*

AUTORA: LIERNI ITURRALDE IZAGUIRRE

CURSO: 2017-2018

DIRECTOR: ANJEL ERRASTI AMOZARRAIN



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea

RESUMEN

La crisis económica ha servido para dar a conocer y poner en relevancia el modelo cooperativo. Con sus luces y sus sombras el modelo cooperativo se ha convertido en un referente por ser un proyecto de trabajo asociado que funciona en la práctica y que compite en el mercado globalizado haciendo las cosas de una manera muy concreta. Las cooperativas se rigen por los Principios Cooperativos. Gracias a estos principios las cooperativas priorizan valores como cooperación, solidaridad, democracia económica y compromiso con el desarrollo del entorno. Este trabajo se centra en la evolución y aplicación de dichos valores, analizándolos desde un punto de vista teórico y viendo también la aplicación de los mismos en una cooperativa de Mondragon.

Mondragon Corporación Corporativa (MCC) está compuesto por cooperativas que se dedican a distintos sectores como distribución, industrial, financiera... Esta experiencia de Mondragon es un proyecto admirado en el mundo, una realidad inspiradora para distintas instituciones, gobiernos, medios de comunicación y personas de diferentes ámbitos.

El reconocimiento de la persona en el centro de la actividad es la seña de identidad más importante de las cooperativas.

ABSTRACT

The economic crisis has served to publicize and put in relevance the cooperative model. With its lights and shadows, the cooperative model has become a benchmark for being an associated work project that works in practice and competes in the globalized market by doing things in a very specific way. Cooperatives are governed by the Cooperative Principles. Thanks to these principles, cooperatives prioritize values such as cooperation, solidarity, economic democracy and commitment to the development of the environment. This work focuses on the evolution and application of these values, analyzing them from a theoretical point of view and also seeing the application of them in a Mondragon cooperative.

Mondragon Corporación Corporativa (MCC) is made up of cooperatives that are dedicated to different sectors such as distribution, industrial, financial ... This experience of Mondragon is a project admired in the world, an inspiring reality for different institutions, governments, media and people of Different areas.

The recognition of the person in the center of the activity is the most important hallmark of the cooperatives.

LABURPENA

Krisi ekonomikoa modelo kooperatiboa ezagutarazteko eta garrantzian jartzeko balio izan du. Bere gauza on eta txar guztiekin modelo kooperatiboa jarraitu beharreko modelo bat bihurtu da, praktikan diharduen lan-proiektu bat delako eta merkatu globalizatuan gauzak era konkretu batean egin ez lehiatzen delako. Printzipio Kooperatiboek kooperatibak arautzen dituzte. Printzipio hauei esker, kooperatibek hainbat balore lehentzen dituzte, lankidetzaren, elkartasuna, demokrazia ekonomikoa eta ingurumena garatzeko konpromisoa. Balore kooperatiboaren bilakaera eta aplikazioa arlo teorikoan eta baita praktikoan aztertzean datza lan honen xedea. Arlo praktikoan balore hauen aplikazioa Mondragoiko kooperatiba batean aztertuko ditugu.

Mondragon Korporazio Korporatiboa (MCC) sektore ezberdinei dagozkien kooperatibek osatzen dute, hala nola, banaketa, industria, finantza... Arrasateko esperientzia munduan miresten den proiektua da, erakunde, gobernu, komunikabide eta jendarte desberdinen errealitatea inspiratzailea.

Jardueraren erdian dagoen pertsonaren aitormena kooperatiben ezaugarri nagusia da.

1 Palabras Clave; Crisis Económica, Valores y Principios Cooperativos, Mondragon Corporacion Corporativa, Modelo empresarial Cooperativo, Señal de Identidad.

2 Keywords; Economic Crisis, Cooperative Values and Principles, Mondragon Corporación Corporativa, Cooperative business model, Identity Sign.

3 Hitz gakoak; Krisi ekonomikoa, Printzipio eta Balore Kooperatiboak, Mondragon Korporazio Korporatiboa, Negozio eredu kooperatiboa, Nortasun seinale.

INDICE

1. INTRODUCCION	Pág 1
2. BASES PRELIMINARES	
2.1. CONCEPTUALIZACION	Pág 3
2.2. OBJETIVOS	Pág 6
2.3. METODOLOGIA	Pág 8
3. MARCO TEORICO: COOPERATIVISMO	
3.1. FUNDAMENTOS DEL COOPERATIVISMO	Pág 10
3.2. PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS	Pág 12
3.3. ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA Y COOPERATIVISMO	Pág 15
3.4. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN EL SIGLO XXI	Pág 19
4. PARTE EMPÍRICA: MONDRAGON	
4.1. MONDRAGON-EXPERIENCIA COOPERATIVA	Pág 22
4.2. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA	Pág 24
5. PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN MONDRAGON	
5.1. PRINCIPIOS EN MONDRAGON	Pág 28
5.2. MODELO DE GESTION CORPORATIVA	Pág 30
5.3. TRANSMISION Y FORMACION DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS	Pág 33
5.4. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS: DOS CASOS	
5.4.1. PRINCIPIOS EN LA INTERNACIONALIZACION	Pág 37

5.4.2. FAGOR: PRINCIPIOS COOPERATIVOS	Pág 40
6. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS; EXPERIENCIAS	
6.1. TESTIMONIOS DE SOCIOS Y EX SOCIOS DE LK	Pág 44
6.2. TESTIMONIOS DE SOCIOS Y EX SOCIOS DE MCC	Pág 48
7. CONCLUSIONES;	
7.1. CONCLUSIONES	Pág 54
7.2. LIMITACIONES EN LA APLICACIÓN	Pág 56
7.3. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION	Pág 56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA	Pág 58

1. INTRODUCCION

Las cooperativas han venido adquiriendo una gran relevancia en el ámbito empresarial, convirtiéndose en entidades económicas de importancia. El cooperativismo surge como una alternativa a la empresa capitalista tradicional. La filosofía del trabajo solidario, ayuda mutua y la primacía del hombre son las singularidades propias de las cooperativas. Fue en 1844 en donde 27 hombres y 1 mujer fundaron la primera cooperativa en el poblado de Rochadale, Inglaterra (Guibert, 2010). Después de esta primera cooperativa surgen otras más a lo largo del mundo y se crean los fundamentos filosóficos y operativos de las empresas cooperativas en la actualidad.

Una cooperativa por lo tanto es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas para servirse asimismo y a la comunidad (ACI, 1995). Se basa en la ayuda mutua y la seguridad de que sus socios trabajan juntos para un bien común. Por tanto, no se puede forzar a las personas a hacerse cooperativistas, su participación es libre. Tienen la oportunidad de comprender los valores que rigen las cooperativas.

En abril del 2016, el presidente de Mondragon Corporación Corporativa (MCC en adelante) Javier Sotil reflexionaba sobre la idea de que ante los riesgos de un futuro impredecible se necesitaba reforzar los valores propios de MCC, reforzar el modelo organizativo propio e impulsar nuevos instrumentos de solidaridad financiera y una nueva política socio empresarial “Se debe de mejorar el desarrollo humano de los miembros de la cooperativa y la competitividad en las mismas” (TU Lankide, 2016).

MCC, es un grupo de cooperativas y empresas originario del País Vasco actualmente extendido por todo el mundo. Esta corporación actualmente está compuesta por unas 268 entidades desglosado de la siguiente manera; 102 cooperativas, 140 sociedades filiales, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 servicios internacionales que se estructuran entorno a cuatro áreas como son; Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento (Mondragon, 2017).

Mondragon es una experiencia empresarial cooperativa integrada por cooperativas autónomas e independientes que compite en los mercados internacionales, que utiliza métodos democráticos en su organización societaria, y que aspira a la creación de empleo, a la promoción humana y profesional de sus trabajadores y al desarrollo de su entorno social. Esta característica de ser grupo cooperativo, es precisamente una de sus fortalezas y razones de éxito. Su rasgo de carácter asociativo donde se han aunado las ventajas de la concertación con la dimensión humana de las cooperativas, ha generado un grupo cooperativo sólido y solidario.

Esta realidad socioeconómica de carácter empresarial, está inspirada en los principios básicos de la propia experiencia de Mondragón y estos principios van a ser objeto de estudio en

este trabajo. Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

No es un asunto cualquiera ya que requirió de una aprobación formal en el 1er Congreso Cooperativo, que se celebró en 1987. Hablamos, claro está, de los Principios Cooperativos de Mondragon. Son la expresión de las convicciones en las que se basa la experiencia de Mondragon y sirven para afianzar la identidad así como para proyectar una imagen que deje bien claro lo que se es y lo que se quiere ser. Los principios básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, aprobados en nuestro primer Congreso Cooperativo celebrado en octubre de 1987, recogen un conjunto de ideas forjadas a través de más de seis lustros de andadura cooperativa cuyos enunciados de forma resumida ofreceremos más adelante.

En este trabajo que a continuación tenéis la posibilidad de leer, he intentado explicar y analizar porque se crearon los principios básicos, porque se recogieron ya a inicios de los primeros congresos cooperativos la necesidad de fijar cuales serian los valores corporativos a trabajar y a defender y cuál ha sido el devenir de dichos elementos a lo largo de este tiempo que abarca desde aproximadamente el 1er Congreso Cooperativo hasta la actualidad.

Para finalizar vamos a estudiar la figura de José María Arizmendiarieta, auténtico propulsor de lo que hoy día es MCC, Mondragon Corporación Corporativa. Su afán en conseguir una sociedad más justa, en humanizar el trabajo fue reconocido por todos aquellos que tuvieron la suerte de conocer y trabajar con él. Profundizaremos algo en su figura.

2. BASES PRELIMINARES

2.1. CONCEPTUALIZACION

Pasamos a continuación a analizar algunos conceptos que aunque sean conocidos merece la pena matizarlos y darles el enfoque que precisan en este trabajo.

Valores y Principios Cooperativos: La creación del modelo empresarial cooperativo ha tenido como base el compromiso con la sociedad, y la transformación social como objetivo. Del mismo modo, la Experiencia Cooperativa de Mondragon (ECM) se ha basado en el compromiso social. Por un lado, se podría destacar el efecto que ha tenido en la educación y formación técnica, de lo que dan prueba la Escuela Profesional fundada en los inicios de la experiencia cooperativa por el padre Arizmendiarieta, Mondragon Unibertsitatea y los centros de investigación (Ikerlan, MIK, Edertek...), entre otros.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los Principios Cooperativos de la corporación están basados en su propia experiencia y en los Principios cooperativos universales definidos por los pioneros de Rochdale y por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que constituyen la base del compromiso social de la ECM. Los Principios Cooperativos a los que nos referimos, son los siguientes: libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, solidaridad retributiva, inter-cooperación, transformación social, carácter universal y educación. Estos diez Principios y su estructura societaria cooperativa, posibilitan que las empresas cooperativas desarrollen una economía más popular y social, ya que deben cumplir unos compromisos, algunos de ellos regulados por la legislación vigente (Bakaikoa, Errasti y Mendizabal, 1995). Además, poseen un carácter dinámico y, por tanto, se adaptan con facilidad a las nuevas realidades sociales. Más allá de la formulación teórica de los Principios Cooperativos, la ECM los lleva a la práctica, tal y como se puede apreciar en las herramientas de gestión de las cooperativas. Aunque hasta los años ochenta el modelo de gestión se basó en el taylorismo, tanto en las cooperativas como en otras entidades jurídicas, el posterior desarrollo ha derivado hacia un modelo de gestión post taylorista que tiene como meta la calidad total.

Los Valores Corporativos definen, perfilan e identifican el talante, la actitud y la fuerza de una Empresa o de una Organización. Representan en su conjunto una unidad de valores que no sólo se integra en dicha Empresa o en dicha Organización, sino que se convierte en parte inseparable de las mismas.

Modelo de Gestión Corporativa: El Modelo de Gestión es el conjunto de las Políticas y Sistemas establecidos por la organización para llevar a la práctica su Filosofía Inspiradora. La mayoría de las organizaciones empresariales explicitan los rasgos más característicos de su cultura a través de manifiestos como la Misión, la Visión y los Valores. Suelen ser do-

cumentos no muy extensos, de carácter orientativo, que ayudan a tomar decisiones estratégicas, pero resultan muy poco útiles para el desarrollo del trabajo cotidiano. Para esta finalidad, casi todas las empresas cuentan con abundante documentación que regula el modo operatorio a través de diferentes Herramientas: Procedimientos, Instrucciones, Pautas, etc. Cuando ese conjunto de Herramientas se pone al servicio de una Política y/o de un Objetivo concreto hablamos ya de Sistemas (de Calidad, de Prevención de Riesgos Laborales, de Gestión Medioambiental...) (MU, 2015).

Todas las organizaciones tienen un Modelo de Gestión, ya que todas cuentan con políticas de actuación particulares. Sin embargo, no es frecuente que expliciten estas políticas en un único documento. Lo habitual es que hagan declaraciones de adhesión a otros Modelos más o menos estandarizados o de uso generalizado como pueden ser EFQM, Malcom Baldrige, o Deming.

Tener un Modelo de Gestión explicitado como referencia, ayuda a no perderse en las partes, pues nos obliga a ordenar los diferentes conceptos y tener una visión global de todos los aspectos a considerar en la gestión empresarial y propiciar un progreso equilibrado en cada uno de ellos.

Las cooperativas de Mondragon, motivadas por una filosofía inspiradora común, siempre han tenido una forma particular de desarrollar su actividad empresarial. Hasta 1996 ese estilo no estaba explicitado en ningún documento, pero era claramente distinguible para un observador externo y constituía un Modelo de Gestión diferenciado.

En Mondragon se diseñó para aumentar la competitividad empresarial y para generar un sentimiento de pertenencia que facilite la inter cooperación y optimización de sinergias a nivel corporativo. En el centro de este modelo están los Principios Básicos Cooperativos. Estos principios aportan pautas de comportamiento a las personas en cooperación para poner en práctica los valores de la cooperativa. Los seis apartados del modelo de gestión corporativo son;

- 1-Principios Básicos Cooperativos.
- 2-Personas en Cooperación; estas personas son las protagonistas del modelo de gestión.
- 3-Proyecto compartido.
- 4-Organización participativa.
- 5-Empresa Excelente
- 6-Resultados socio empresariales.

Además de la aplicación de los Principios Cooperativos en el modelo de gestión, el com-

promiso social de las cooperativas está presente en las herramientas de gestión que la corporación dispone para gestionar el desempleo y las situaciones económicas adversas. La base de las herramientas es la cooperación y la solidaridad entre las diferentes empresas de la agrupación, aspectos que se encuentran recogidos en el 7º principio denominado «Inter cooperación». Este principio se refleja en los siguientes puntos: la reconversión de resultados, la reubicación de personal excedente, los fondos inter cooperativos y la prestación de ayuda al empleo de Lagun-Aro, entre otros.

El actual Modelo de Gestión Corporativo de Mondragon va más allá de la calidad total (Pérez, 2003), ya que realiza un planteamiento basado en los Principios Cooperativos anteriormente mencionados (MCC, 2007), que coinciden con la identidad de la ECM y fomenta la inter cooperación y el sentimiento de pertenencia (Altuna, 2008). Tomando en consideración las bases del movimiento cooperativo, cabe afirmar que las claves del modelo de gestión son las siguientes: personas en colaboración, proyecto compartido, participación en la organización, excelencia empresarial y resultados socioeconómicos. Del mismo modo, en el modelo de gestión corporativo se hace referencia al funcionamiento democrático y participativo de las personas trabajadoras de la cooperativa, aspecto que Forcadell (2005) considera como factor clave para conseguir la efectividad de las empresas, y que influye de un modo notable en las decisiones estratégicas.

El tercer elemento objeto de análisis es la Formación Cooperativa: El objetivo de una formación cooperativa es la de preparar personas que puedan traccionar el proyecto social de las cooperativas, con el fin de que en sus respectivos ámbitos puedan tener un efecto multiplicador. Concretamente con una formación en el ámbito cooperativo se pretende;

- Promover la reflexión sobre los retos del cooperativismo.
- Establecer una base sólida de conocimientos prácticos para entender y analizar la realidad cooperativa, y formular propuestas en entornos cooperativos.
- Fomentar la adhesión y la sensibilización hacia la fórmula cooperativa.
- Ofrecer recursos necesarios para que el futuro cooperativista desempeñe con mayor competencia su labor en la cooperativa (tomar decisiones, analizar aspectos socioempresariales, impulsar proyectos...) (Lanki, 2016).

La figura del emprendedor cada vez tiene un mayor reconocimiento social. Lo que diferencia a un emprendedor del resto de personas es principalmente que los emprendedores están dispuestos a realizar el esfuerzo que sea necesario para poner en práctica la idea. El esfuerzo y la perseverancia en el proyecto son la mayor parte de las veces más decisivas que la idea. Como señalaba Peter Drueker “emprender no es ni una ciencia ni un arte. Es una práctica”.

A este respecto ERKIDE (Federación Vasca de Cooperativas de Crédito) tiene como objetivo permanente la promoción de nuevas empresas Cooperativas, empresas con vocación de eficiencia empresarial pero empresas basadas en valores profundamente alineados con una práctica y una meta de justicia social; ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia y preocupación por los demás.

El modelo cooperativo tiene una gran acogida en la juventud vasca y es, por tanto, una opción con gran futuro. Sobre todo porque es un modelo en el que las personas suman con fuerza para fortalecer el proyecto común. Lo decía recientemente el Papa Francisco "... en la cooperativa uno más uno son tres...".

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El principal objetivo de este estudio es analizar los Principios Cooperativos en la actualidad y concretamente los Principios de Mondragon. Estos principios delimitan una manera concreta de funcionar en un sistema económico globalizado en donde tienen cabida empresas de características muy diversas.

Empezaremos el estudio ahondado en el cooperativismo moderno como fenómeno que nace con el capitalismo, como reacción de las masas obreras y campesinas a la situación creada por la evolución de la economía (D. Aranzadi, 1992), continuaremos con el análisis de los Principios Cooperativos: sus fundamentos, su aplicación y su relación con la economía social y solidaria y reflexionaremos acerca de la experiencia de Mondragon.

El estudio se basa también en realzar la figura de D^o Jose Maria Arizmendiarieta, verdadero propulsor de este movimiento cooperativo. En cada uno de los principios veremos que tienen un complemento ético importante de marcado carácter pedagógico.

La globalización ha traído la necesidad de que nuestras cooperativas abriesen sus fronteras y empezasen no solo a exportar productos, sino también a ubicarse en distintas partes del mundo. En estas filiales surgidas fuera de nuestras fronteras locales y en las personas que en ellas trabajan la sensibilización hacia estos Principios Cooperativos ha sido más complicada. La aplicación de los Principios Cooperativos en el caso de Mondragon será también objeto de estudio.

Para acabar y poniéndonos en la tesitura actual nuestro objetivo se basará en indagar si hoy día estos Principios Cooperativos se transmiten y si es así como es su transmisión. Es la parte del estudio que más interesa analizar, puesto que en el mundo actual, la pérdida de valores sociales que se están dando y en esta sociedad en donde prima más lo colectivo que lo individual, parece que la aplicación de estos Principios Cooperativos no es tarea fácil.

José María Arizmendiarieta dijo en una ocasión; “La cooperación convoca a los hombres a una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no contra los demás, sino con los demás”. Este trabajar conjuntamente es lo que debemos de potenciar (Ormaechea, 1987).

La Experiencia Cooperativa de Mondragon ha tenido en su origen una razón de ser clara; la vocación de responder a las necesidades de desarrollo de la persona y de la comunidad mediante la creación de empresas que funcionan en clave de autogestión y cooperación. Para ello impulsa la formación de personas que asumen la responsabilidad de tomar su destino en sus manos, formándose, trabajando en cooperación y compartiendo solidariamente el fruto de su trabajo (Lanki, 2015).

En un inicio, la Experiencia Cooperativa de Mondragon buscó atender las necesidades de una sociedad de postguerra, dividida, traumatizada, con necesidades básicas no cubiertas, ideologizada política y religiosamente. Esta fase fue conocida como el cooperativismo de la necesidad y cubrió con creces su objetivo.

Actualmente estamos en una sociedad consumista donde ideologías como el cooperativismo, no enganchan. El mercado es global, el trabajador está devaluado, y nos encontramos en una sociedad cada vez más individualizada. Las cooperativas, casi la mayoría, se han expandido a mercados internacionales, fuera de nuestras fronteras locales, han asumido políticas activas de internacionalización y a la vez han apostado por el dimensionamiento de las cooperativas. Cara a la obtención de mejores resultados y al reconocimiento parece claro que la internacionalización ha sido un paso positivo y la experiencia demuestra que aquellas cooperativas que han asumido con acierto este reto están hoy día mejor posicionadas. Pero, es cierto también que una dimensión importante de la cooperativa o la propia internacionalización complica una gestión coherente con los Principios Cooperativos. Se plantea la necesidad de indagar las posibilidades de un dimensionamiento de carácter más cualitativo, en donde la centralidad de la persona sea lo fundamental y esto no choque con las ventajas económicas que supone ser una cooperativa más dimensionada.

La cultura cooperativa no pasa quizás por sus mejores momentos; palabras como funcionalización o desenganche del cooperativismo se oyen cada vez más. Cooperativistas que se caracterizan por ser más individualistas y por carecer de la cultura de “auzolan”, a los que no se ha sabido transmitir lo que es una cooperativa y que demandan más derechos y dejan de lado la auto-responsabilidad.

El desarrollo de una cultura y una identidad acorde con las bases y las exigencias del paradigma cooperativo parece uno de los retos inmediatos que tienen las cooperativas.

2.3. METODOLOGIA

Para realizar este trabajo, vamos a desarrollar por una parte un marco teórico y por otra parte intentaremos poner en práctica lo teórico a través de un estudio de caso.

Para el desarrollo teórico hemos utilizado algunos de los libros que mencionamos en la bibliografía, revistas, artículos de distintos autores y páginas web especializadas. Por citar algunos de ellos; Tu Lankide, El Hombre Cooperativo, cuadernos de Lanki, artículos escritos por J.R. Bengoetxea, A. Errasti, J.M, Ormaetxea, J. Gorroño... Analizaremos el cooperativismo, sus fundamentos, la relación de la economía social y solidaria con los Principios Cooperativos y por último hablaremos de los Principios y valores cooperativos. Pondremos como no también el foco en Mondragon, haciendo una breve alusión a la experiencia cooperativa de Mondragon en su creación como en su situación actual. Vamos a explicar la figura importante de José María Arizmendiarieta auténtico impulsor del movimiento cooperativista en la zona de Mondragon no únicamente porque tuvo la visión de levantar una escuela donde formar personas para así levantar el futuro de esa comarca sino que además tuvo la fuerza y el ímpetu de aunar personas para un novedoso proyecto en común. La visión religiosa del sacerdote, su sentido de la libertad, dignidad y justicia para todas las personas hicieron de él una figura relevante. Ahondo en la figura de la persona y sobre todo en el espíritu de confianza hacia el hombre y su capacidad.

Este surgimiento de cooperativas trajo la necesidad de que las cooperativas tuvieran un modelo de gestión corporativo. Modelo que en el caso de las cooperativas de MCC deben de tener elementos comunes y que les ayuda a desarrollar su gestión empresarial cotidiana de una manera más eficaz y coherente con la cultura corporativa. En este aspecto analizaremos el modelo de gestión corporativa de Mondragon. En el devenir de los años, la globalización y la internacionalización han sido palabras claves pero también periodos clave, ya que muchas de las cooperativas actuales viven gracias a que en ese momento decidieron exportar e incluso en algunos casos tener presencia física fuera de sus fronteras. En estas filiales surgidas en el extranjero aplicar con el mismo rigor los Principios Cooperativos resulta un tanto difícil. La transmisión es complicada e intentaremos analizar qué pasa con la aplicación de estos Principios. Si la aplicación de los Principios es complicada en el extranjero, lo es también hoy día en cooperativistas nuevos o personas que entran a trabajar en cooperativas sin ser aún cooperativistas. La formación en valores es importante y necesaria ya que se está viendo un cierto desenganche, un nivel de compromiso hacia la cooperativa distinta de lo que tuvieron los primeros cooperativistas, un sesgo más individualista y carencia del “auzolan”. Analizaremos si únicamente formación es suficiente o quizás esa formación cooperativista se debería de hacerlo a través del sistema educativo (nos basaremos en los testimonios los entrevistados).

Para finalizar este apartado teórico ojearemos la sociedad que nos rodea. Parece que no sólo

los valores o Principios Cooperativistas están en entredicho, sino que valores propios de la sociedad, como ayuda al prójimo, respeto, trabajo, vida en familia, honradez.... muestran también un cierto deterioro. Hay autores que hablan más de una crisis de valores como crisis de la convivencia humana que viene sobre todo porque el valor imperante hoy día parece ser que es el valor del cálculo de la utilidad propia (A. Arranz, 2001).

Todo esto lo desarrollaremos en los apartados 3, 4 y 5 de este trabajo.

Después de este desarrollo teórico importante, la parte práctica nos ayudará a ver cómo se vive la realidad en las cooperativas actuales. En este estudio de los Principios Cooperativos la metodología que he aplicado ha sido la de entrevistar a personas que en su trayectoria vital han ocupado distintos cargos en la misma cooperativa. He realizado un total de 6 entrevistas semidirigidas mediante unos cuestionarios creados para el caso. De estas 6 personas entrevistadas, 4 tienen o han tenido relación con Laboral Kutxa, mientras que las otras dos personas lo han tenido con MCC, uno de ellos por ocupar un cargo relevante dentro del mismo y la otra persona porque trabaja actualmente para MCC en el ámbito de la formación. Las entrevistas se han realizado en distintas zonas geográficas y con una duración media entorno a la hora y media. Como podréis observar en el apartado de testimonios la visión de cada uno de ellos sobre la aplicación y futuro de los Principios Cooperativistas y del propio sentimiento cooperativista varía y esto es justamente lo que pretendía hacer en este trabajo. El recorrer este periodo de tiempo con estas personas nos ayudará a ver la importancia de la aplicación de los Principios. Es importante tener en cuenta la visión que tiene la empresa a corto y medio plazo. La aplicación de los Principios puede no ser lo prioritario para una entidad. Los objetivos que la entidad tenga a corto plazo seguramente serán más cuantitativos que cualitativos y a veces se priorizan proyectos destinados a conseguir un lucro económico, un beneficio y no tanto un logro social o personal.

3. MARCO TEORICO: COOPERATIVISMO

3.1. FUNDAMENTOS DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo es el movimiento y la doctrina socio-económica que impulsan la promoción y la organización de cooperativas; sociedades autónomas cuyos integrantes buscan satisfacer una necesidad en común, afianzar los recursos y mejorar la situación de las personas que forman parte de ese proyecto. Su principal objetivo no es el lucro sino brindar un servicio, y su ley fundamental es la igualdad entre sus miembros, pues todos tienen los mismos deberes y derechos. La unión de voluntades y la colaboración entre las personas es la piedra angular para asegurar una sociedad basada en el bienestar de la ciudadanía (FAECTA, 2012).

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 comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (ACI, 1995).

Las cooperativas fueron creadas por la necesidad y fue una invención popular, de tal modo afirma Charles Gide (1890) “El sistema cooperativo no salió de la mente de ningún sabio o reformador, sino de las propias entrañas del pueblo”.

Más concretamente las cooperativas nacieron de una reacción de la clase obrera contra los abusos del capitalismo. Los obreros encontraron su fuerza en la asociación. El cooperativismo nació en el mismo medio social, en la misma época, que el socialismo y el sindicalismo. Pero lo que distingue a las cooperativas según Laserre es su carácter esencialmente constructivo y de abajo arriba, en contraposición a los sindicatos, que son organismos de defensa y de reivindicación dentro del régimen capitalista o a los partidos socialistas que intentan actuar desde el poder.

La filosofía cooperativa soporta los principios y reglas del cooperativismo. Esta filosofía es la base para que los principios y valores cooperativos puedan concretarse y cumplirse. Esta filosofía y estos valores no son exclusivos del cooperativismo; se han adecuados a las necesidades de los tiempos, en este caso el cooperativismo se ha acomodado a las exigencias de la moderna vida económica (Aranzadi, 1992).

Las fuentes que preceden a la creación de los valores cooperativos son entre otros;

- Concepción del hombre y la sociedad; entendida como la libertad del hombre, la imperfección del hombre y este como un ser espiritual. El cooperativismo se presenta desde su nacimiento como un espiritualismo, como un ideal de deseo de justicia y emancipación humana. Se trata de una economía de servicio y desinterés (Reshazsy, 1988).
- Moral Social; Si en un inicio esta moral tenía un arraigo religioso, hoy día se ha laicizado. Se ha concretizado en las costumbres, en las instituciones y en los regímenes jurídicos, y no en la reacción moral como en su creación (Laserre, 2008).

- Inspiración Cristiana; Carlos Gide fue un gran economista que puso todo su empeño al servicio de la causa cooperativa. Subordinaba la solución de los problemas económicos a consideraciones de dignidad y de justicia. El papa JUAN XXIII alabó a las cooperativas por ser portadoras de valores humanos genuinos. JUAN PABLO II también escribió sobre las cooperativas mencionando el trabajo humano como la clave esencial de toda cuestión social. Prioridad del trabajo frente al capital.
- Inspiración Socialista; Poisson (1907) dijo que” la cooperación es socialista por naturaleza”. Ser cooperativista es todo lo contrario a ser beneficiario de una ley social, ya que se asumen las responsabilidades económicas del empresario.
- Contrapunto Liberal; El cooperativismo admite la ayuda del estado siempre que no suponga subordinación. La cooperativa presupone libertad de asociación y libertad de emprender cualquier actividad económica.

El cooperativismo moderno presenta una doble vertiente; una vertiente ideológica y una vertiente empresarial. Ambas vertientes son difíciles de separar en la realidad porque funcionan fusionados. La cultura y los valores en la empresa son parte integrante de la empresa.

El cooperativismo en sus orígenes partía de un juicio de valor de las malas relaciones humanas en la vida económica, pero a la vez proponía una nueva moral social concretando en costumbres e instituciones.

El cooperativismo actual, como también lo hizo el socialismo premarxista, cree en la naturaleza fundamentalmente generosa del hombre y en la posibilidad de estimular la acción de esa naturaleza mediante la persuasión, la razón, la educación, etc. Y en parte lo hace porque cree en su propia historia, historia que para nosotros no puede más que arrancar desde estos hombre que quisieron darle al hombre nada más que la felicidad. Pero este puente entre la necesidad y la utopía lo tiende el cooperativismo actual entroncándose con la realidad más dura y sin perder de vista todos y cada uno de los obstáculos imaginables que el ya definitivamente impuesto mercado capitalista puede desarrollar en contra de proyectos basados en la formula de la solidaridad empresarial y el riesgo compartido (Merino, 2005).

Distintos principios rigen a las cooperativas. Estos principios y valores las convierten en el mejor modelo económico para conseguir una sociedad más justa y sostenible. Se trata de valores que deben respetar este tipo de sociedades y sus miembros, que también se encuentran a nivel universal entre todas las personas, ya que son valores éticos de responsabilidad y cooperación. Uno de los más importantes es el de ayuda mutua, ya que la finalidad de una cooperativa es actuar en conjunto para perseguir la resolución de problemas comunes. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los Pioneros de Rochadale, las personas que trabajan en una cooperativa tienen un compromiso ético con la honestidad, la transparencia, la res-

ponsabilidad social y la preocupación por los demás.

3.2. PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS

Los escritores del cooperativismo han sacado los Principios Cooperativos de los Estatutos de Rochdale de 1844, ya que estos fueron capaces de seleccionar y sistematizar las normas fundamentales por las que funcionan las cooperativas. (La Economía Social: Una nueva forma de vida para el País Vasco, 1990)

La idea universal sobre las características de la cooperativa se construye en torno a los valores cooperativos y los siete principios que enumera la Alianza Cooperativa Internacional (Bengoetxea, 2016).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2013) tiene como el primero de sus fines “fijar y propagar los principios y métodos cooperativos” Es una referencia indiscutible para los cooperativistas y legisladores y de hecho ninguna organización cooperativa puede ser asociada a la ACI si no suscribe sus principios.

Estos Principios que a continuación detallaremos forman parte de un sistema y son inseparables. Se sostienen y se refuerzan los unos a los otros.

El cooperativismo cuenta con seis valores básicos:

I. *Ayuda Mutua*: Todos los asociados tienen los mismos derechos sin distinción alguna.

II. *Responsabilidad*: Es la obligación de los asociados de responder por los actos propios. Garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

III. *Democracia*: Los asociados participan tomando decisiones, votando y trabajando juntos.

IV. *Igualdad*: Todos los asociados tienen los mismos derechos sin distinción alguna.

V. *Equidad*: El justo trato de sus miembros, y las ganancias distribuidas de acuerdo a la participación activa.

VI. *Solidaridad*: Los asociados se mantienen juntos luchando para una mejor calidad de vida.

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete (ACI, 1995):

1. **Adhesión libre y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas que deseen asociarse y estén dispuestas aceptar las responsabilidades de ser asociado. Se trata de un principio que demuestra un rasgo cooperativo importante. El libre acceso es un signo altruista frente al exclusivismo de socios fundadores. El individuo o la persona es libre para afiliarse a una cooperativa en condiciones de igualdad con los otros miembros sin que exista imposición legal o presiones para que permanezca en ella contra su voluntad. El principio se basa en el respeto a la dignidad y la libertad de cualquier persona, y es condición necesaria para el ejercicio de la democracia cooperativa y para asumir un compromiso personal.

2. **Organización democrática:** Las cooperativas son organizaciones democráticas, por tanto los miembros directivos de la cooperativa son elegidos en la asamblea general de delegados. Es el principio fundamental del cooperativismo. Por este principio se distingue claramente la empresa cooperativa de la capitalista. Aquí son los socios y no el capital quienes dirigen la empresa. La cooperativa es una asociación de personas, no de capitales. El capital solo es un medio, puede ser un instrumento necesario y poderoso, pero está en la categoría de “asalariado”.

3. **Participación económica de los miembros:** Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados, obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año. A este principio también se le conoce como limitación del interés al capital. Los fundadores de Rochdale insistieron en recompensar al capital aún cuando se le atribuía precisamente al capital la mayoría de los males. Cuando hablamos de capital hacemos referencia no al capital prestado por entidades financieras sino que al capital aportado voluntariamente o por decisiones estatutarias por los socios.

Con este principio el trabajador participa en los resultados de la empresa y su gestión. El cooperativismo contribuye a la solución del problema de la justa distribución de la riqueza y de la renta. El criterio general de reparto de los posibles excedentes son: reservas para asegurar la estabilidad y el desarrollo de la cooperativa, fondos para servir a fines colectivos y/o retorno cooperativo en proporción a lo aportado por cada uno.

4. **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son independientes de ayuda mutua, controlada por sus asociados. Lo hacen con un control democrático por parte de sus asociados para así mantener su autonomía cooperativa. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de otras fuentes externas, lo hacen en

términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantienen su autonomía cooperativa.

5. Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los cargos directivos y a los trabajadores que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas y aplican parte de sus excedentes para transmitir información acerca de la naturaleza y beneficios cooperativos. A este principio sobre la educación se le ha llamado “regla de oro de la cooperación”. Hemos comentado que lo valioso de cualquier empresa es la persona. La necesidad de la formación permanente es indiscutible hoy día. En el cooperativismo esta formación debe basarse en los conocimientos y sobre todo en las actitudes.

6. Intercooperación: Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible, trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Este principio fue recogido como el último principio en 1966 en Viena y se comentaba que aunque se haya recogido en un principio, la intercooperación es una práctica generalizada dentro del cooperativismo. Demuestra la aplicación de la solidaridad a niveles superiores a la misma cooperativa; “es la cooperación entre cooperativas”.

7. Compromiso por la comunidad: Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los asociados, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por su tejido social.

Morales Gutiérrez (1996, p. 254), señala que la sociedad cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos.

Aitor Bengoetxea en su trabajo publicado en la revista de Ciriec nº 29/2016, recoge como definición de cooperativa el proporcionado por la ACI en 1995, que señala la cooperativa como “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”. En este trabajo el profesor Bengoetxea analiza las cooperativas desde distintos ámbitos como son; el ámbito jurídico, laboral, fiscal, mercantil y también analiza los aspectos comunes que tienen las cooperativas con la economía social. Este aspecto trataremos en el siguiente punto.

3.3. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y COOPERATIVISMO

Es importante tener en cuenta que las cooperativas pertenecen al denominado **tercer sector** o **economía social**, que combina cuestiones de la economía capitalista y del sector pú-

blico. El cooperativismo, en este marco, constituye una corriente que va más allá del **capitalismo**, ya que no está basada en la generación de ganancias (lucro), sino en la satisfacción de las necesidades de la gente.

Pero, ¿Qué se conoce como economía social? Se ha dicho que fueron los franceses quienes acuñaron este concepto en el siglo XIX, en el sentido de que la economía social debía ser ante todo un sector de la economía cuya primera finalidad fuese estar al servicio del hombre, organizando la solidaridad entre las personas y empresas (Iruetagoiena, 1990).

En segundo lugar, La economía debía de ser una tercera vía que aspirase a transformar las relaciones socio-económicas, volviéndolas a centrar entorno al hombre en una triple dimensión;

-Dando confianza al hombre; independencia económica como primera condición de su libertad.

-Sociedad más igualitaria, a través de funcionamientos más democráticos.

-Potenciando la convivencia solidaria de los hombres mediante vínculos de colaboración económico-social de tipo cooperativo o mutualista.

La Ley del estado actual sobre la economía social, ley 5/2011, marcó un hito porque fue la ley pionera en Europa. Fue la primera en este ámbito. Esta ley define la economía social, como entidad democrática y participativa y hace que esta economía social se distinga de la economía global, reconoce la contribución de la economía social y solidaria en todas sus formas – cooperativas, asociaciones, mutualidades y fundaciones – y proporciona directrices a todas sus entidades. Se reconoce la autonomía de su carácter democrático, transparente y participativo para el Estado y su compromiso con la solidaridad internacional, el desarrollo local, la igualdad de oportunidades, la cohesión social y la inclusión.

La cooperativa es la primera entidad de la economía social que menciona el art. 5 de la ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social, cuando procede a enumerar dichas entidades. Resulta comúnmente aceptado que la cooperativa es la fórmula paradigmática de la Economía social. Por lo tanto, a priori, no cabe duda sobre la conexión entre ambos conceptos (Bengoetxea, 2016).

Hoy día dentro de la economía social están reconocidas;

- Cooperativas
- Mutualidades

- Fundaciones
- Asociaciones
- Cofradía de pescadores
- Sociedades Laborales
- Sociedades agrarias de transformación
- Centros especiales de empleo
- Mutualidades de previsión social
- Empresas de inserción

Según Carlos Askunze (Master Economía Social y Solidaria, GEZKI 2016), la economía social y solidaria no tiene figura jurídica. Se habla de valores y prácticas económicas que no tienen que tener por detrás forma empresarial alguna, pero que configuran una práctica económica alternativa al capitalismo. Es un movimiento que aspira a transformar nuestra sociedad local y nuestro mundo global. El fin deben de ser las personas y la actividad económica es un medio para conseguir el objetivo del buen vivir personal y colectivo, así como la sostenibilidad de la vida.

La economía solidaria es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria por encima de otros intereses (REAS, 2010).

Se discute hoy día sobre quienes están dentro de la economía social y se reconoce como economía solidaria si se cumplen estos 6 principios;

1. Principio de equidad
2. Principio de trabajo
3. Principio de sostenibilidad ambiental
4. Principio de cooperación
5. Principio de “sin fines lucrativos”
6. Principio de compromiso con el entorno.

Fuera de estos principios hay 5 ideas amplias que cobran fuerza dentro de la economía social y solidaria que son;

- 1- Idea de que es posible que exista una economía más desinteresada, que no prime el interés.
- 2- Factor C- Existen muchas palabras que empiezan por C con las que se puede conseguir que la actividad económica sea más eficaz, y en las mismas las personas sean más eficientes; como colectivo, común, cooperación... En esta red se busca lo colectivo. No hay personas autónomas o de autoempleo.
- 3- Participación, autogestión, soberanía- La economía tiene un valor preponderante en nuestras vidas- La economía social busca recuperar la idea de autogestión para las personas.
- 4- Economía democrática; La actual economía que tenemos es excluyente y exclusiva. Frente a esta economía se defiende una economía inclusiva, democrática.
- 5- Economía feminista; Sostenibilidad de la vida.

Teniendo en cuenta estas referencias y principios de la economía social y solidaria podemos constatar que la economía social y las cooperativas tienen como base común a las personas y la comunidad en la que conviven (Gusi Puig, 2015).

Observando de nuevo la Ley 5/2011, concretamente el inciso final del artículo 5.1, queda claro que las cooperativas pertenecerán a la economía social siempre y cuando “se rijan por los principios establecidos en el artículo 4 de la presente Ley”.

El cooperativismo es un movimiento socio-económico basado en valores y principios de igualdad y equidad. Las personas se organizan y asocian voluntariamente en empresas cooperativas de propiedad conjunta y democráticamente controladas para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales

El campo del cooperativismo y la economía solidaria es axiomáticamente interdisciplinario. Tanto el cooperativismo como la economía solidaria se sostienen de diversos enfoques teóricos (como la psicología social, sociología, economía, pedagogía y filosofía) y de profesionales de otras disciplinas (administradores de empresas, planificadores, trabajadores sociales, agrónomos, arquitectos, ingenieros, abogados) que apoyan la experiencia cooperativa (Instituto del cooperativismo, 2015).

Uno de los problemas centrales de la economía social, y probablemente uno de los lugares en los que esta se resquebraja y empieza a mostrarse de forma contradictoria está en aquello

que las “unifica”. Formalmente, lo que parece reunir al nuevo cooperativismo es una cierta apuesta por relaciones laborales democráticas, la inclusión de una política de “valores”, así como la vocación por construir una economía al servicio de la “gente”, de la sociedad. Políticamente esto se considera como un valor en sí, e incluso como una “alternativa” a la economía de mercado.

En una situación de escasez de renta y sobre todo del empleo, el cooperativismo no es sólo una alternativa (ideal, “pura”, libre a la salarización), sino muchas veces un medio de pura y simple supervivencia. Para los emprendimientos de los movimientos sociales esto tiene una importancia no pequeña.

El cooperativismo y el mutualismo se vuelven solución, como en los años setenta, pero esta vez no para mantener el empleo, sino el estado social. El cooperativismo ha sido considerado como una realidad de transformación social. La idea podría resumirse como sigue: basta producir de forma cooperativa y democrática, con relaciones horizontales que primen la equidad, la solidaridad, el respeto al medio ambiente y cierta atención al principio «de cada cual según su capacidad a cada cual según su necesidad» para que podamos decir que estamos algo más cerca de un modelo económico alternativo —, comunista se diría hace algún tiempo— a las relaciones de “mercado”, o por hablar con propiedad, a las relaciones capitalistas (Rodríguez y Gamez, 2016).

3.4. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN EL SIGLO XXI

Es importante comenzar recordando que los “Principios Cooperativos” no son únicos ni inmutables. A lo largo de la historia del cooperativismo han ido variando en número, en contenido o en significados... e incluso hay declaraciones de principios diferentes y paralelas en función de las distintas experiencias cooperativas que conocemos.

Pioneros de Rochdale	Alianza Cooperativa Internacional (ACI)		Experiencia Cooperativa de MONDRAGON
	1966	1995	
Libre adhesión y libre retiro	Adhesión voluntaria y abierta	Adhesión voluntaria y abierta	Libre adhesión
Control democrático	Control democrático	Gestión democrática por parte de los asociados	Organización democrática
Neutralidad política, racial y religiosa			
Ventas al contado			
Devolución de excedentes	Los superávits pertenecen a los miembros		Soberanía del trabajo
Interés limitado sobre el capital	Devolución limitada a la equidad	Participación económica de los asociados	Solidaridad retributiva
Educación continua	Educación para los miembros y el público en los principios cooperativos	Educación, formación e información	Educación
	Cooperación entre cooperativas		Intercooperación
		Interés por la comunidad	Transformación social
		Autonomía e independencia	
			Carácter universal
			Participación en la gestión
			Carácter instrumental y subordinado del capital

(Tu Lankide, 2011).

Los Principios Cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos principios son los pilares que preservan los valores cooperativos y establecen las normas de funcionamiento de las cooperativas.

En las últimas décadas, el movimiento cooperativo en todo el mundo intenta resolver un interrogante esencial de primera magnitud: como interactuar con la nueva realidad económica, social y tecnológica del entorno sin amenazar los Principios Cooperativos y sin sacrificar la particularidad de sus objetivos. Es aquí donde es preciso enfatizar que del desarrollo y aplicación de los Principios Cooperativos emanan algunas ventajas competitivas de las cooperativas (Ciriec, 1995).

Un primer rasgo de las cooperativas excelentes consistirá en ser grandes en el conjunto, pero funcionar como pequeñas a todos los niveles, para ser más rápidas, flexibles y capaces de encarar los cambios. El crear unidades autónomas supone la desagregación de la cooperativa, por lo que, al mismo tiempo, es necesario dotar a estas pequeñas unidades autónomas de un amplio abanico de infraestructuras regidas por el principio de intercooperación, proporcionándoles el apoyo, confianza y seguridad necesarios al conjunto para garantizar el éxito en el rendimiento. Asimismo, la capacidad de crear redes y lazos horizontales de unas cooperativas con otras será fundamental y, en ocasiones, la clave para la supervivencia y

desarrollo del cooperativismo. El **principio de intercooperación** contempla la cooperación en sus dos vertientes, interna y externa. Estos aspectos inducen a pensar que la intercooperación se convierte en condición indispensable para la competitividad; en otras palabras, que la ventaja competitiva de la cooperativa está basada en una ventaja cooperativa, el principio de intercooperación. En la misma línea, el **principio de participación** en la gestión, determina un rasgo fundamental de gobierno y gestión de la cooperativa, que la diferencia del resto de empresas capitalistas, proporcionando al cooperativismo una serie de ventajas que lo hacen altamente competitivo. Muchos de los movimientos emergentes en la dinámica empresarial actual que ya hemos apuntado, tales como equipos autogestionados, autodirigidos o autónomos, tienen el terreno abonado en el cooperativismo. En realidad, lo que subyace en estos modelos, es fomentar la implicación del trabajador. Es evidente que la participación en la propiedad y gestión de la empresa facilita notablemente todo proceso de involucración en la realidad productiva y organizativa de la cooperativa (Ciriec, 1995).

La formación constituye un primer paso inevitable en la construcción de unidades autónomas y una condición irrefutable de la empresa moderna. La formación es un medio indispensable para impulsar la participación. El movimiento cooperativo tiene un compromiso muy claro con la formación, a través del **principio de educación**. Su objetivo es capacitar a los trabajadores para ejercer sus funciones en los ámbitos cooperativo, profesional y humano, potenciando la adquisición de capacidades y habilidades, y el desarrollo de actitudes que permitan el desempeño eficaz. El desarrollo de competencias, la autonomía y la autoresponsabilidad, y el desarrollo potencial serán papel mojado si no se potencia la formación.

Un aspecto que refuerza y posibilita la implicación de las personas en los planteamientos de la empresa es **la información**. Si la información es clave para que las personas se impliquen, hay que darle todo el peso y la importancia que tiene, y eso supone crear sistemas de información que permitan sistematizarla. Una vez más, el mundo cooperativo puede aventajar a otras formas organizativas, ya que la información es un derecho irrenunciable del socio.

Otra de las características fundamentales de las cooperativas es que cada socio tiene un voto, independientemente de cuál sea su participación en el capital social. Las cooperativas son **organizaciones gestionadas democráticamente** por sus socios, que participan activamente en la fijación de las políticas de actuación y la toma de decisiones. Por ello los socios, que muchas veces también son trabajadores, se sienten más involucrados y motivados por conseguir los objetivos que ellos mismos han fijado, y participan en los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Podemos por tanto afirmar que las cooperativas pueden tener una ventaja competitiva clara respecto a aquellas organizaciones que basen su modelo de gestión en el paradigma tradi-

cional, caracterizado por la jerarquía, el control y el autoritarismo (Ciriec- España, 1995).

El sector cooperativo, aún siendo minoritario, no es en modo alguno desdeñable: según la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA), entre sus representados se genera un volumen de negocio superior a los 22.000 millones de euros, con un tejido de más de 17.000 cooperativas que solo en empleo directo ocupan a unas 210.000 personas, en “un modelo ético de participación y gestión económica y empresarial que contribuye al crecimiento socioeconómico de la localidad en que se ubica, a la creación de empleo estable, a la lucha contra la exclusión, a la cohesión social y a la integración igualitaria de las personas”.

El futuro de las cooperativas pasa por la inversión sostenida, el desarrollo empresarial y sobre todo por la creación del empleo como bien social preferente.

Confiamos que los valores por los que se han guiado las distintas cooperativas, mantengan su plena vigencia y conceptos como solidaridad, trabajo y cooperación sigan teniendo sentido en este denominado tercer milenio y sean herramientas útiles para que se puedan enfrentar con éxito a los retos de las nuevas tecnologías y a los nuevos mercados en una sociedad cada vez más plural y globalizada.

El cooperativismo es una afirmación de fe en el hombre, en el trabajo y en la convivencia humana.

4. PARTE EMPIRICA: MONDRAGON

4.1. MONDRAGON EXPERIENCIA COOPERATIVA

Corporación Mondragon es un grupo empresarial caracterizado por la cooperativización del

empleo y su filosofía de servicio al cliente y a la sociedad. La Corporación Mondragon inicia su actividad en la localidad de Mondragon, gracias al impulso de una persona tan excepcional como fue José María Arizmendiarieta, inspirador y dinamizador de nuestra experiencia cooperativa. La creación de la escuela profesional ayudó a la formación de los jóvenes de la localidad, y así en 1956 cinco estudiantes de esta escuela crearon la empresa Ulgor, hoy día conocido como Fagor Electrodomésticos, embrión de Mondragon. Posteriormente fueron creándose más cooperativas; entre ellas Caja Laboral, conocida hoy día como Laboral Kutxa. Se fundó en 1959 y ha tenido un papel determinante en el desarrollo del cooperativismo de Mondragon.

En 1969 nace Eroski, uno de los primeros en el sector de distribución de España. Con la creación de Eroski, se cerró una década muy fértil de creación de cooperativas.

La filosofía de Mondragon está recogida en sus valores cooperativos, que son; la cooperación, la participación, la innovación y la responsabilidad social. Las cooperativas de Mondragon han sido distinguidas por organismos nacionales e internacionales, por su gestión empresarial y su sentido de la responsabilidad social. La corporación de Mondragon es hoy el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España, con filiales productivas en cuatro continentes.

Mondragon fundamenta su crecimiento en una política de empleo activa y solidaria, impulsada por la innovación en todas las áreas de la empresa, la promoción de nuevas actividades y la internacionalización, actividad esta última que se inició en 1966 con la exportación de productos. A partir de 1990 adquiere aún mayor relevancia con la implantación de filiales productivas en el exterior (MCC, 2016).

La Corporación Mondragon se estructura en tres áreas básicas como son Area Financiera, Industrial y la de distribución.

El área financiera está integrada por Laboral kutxa y Lagun aro.

El área industrial lo componen empresas de bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción y servicios empresariales.

En el área de distribución esta Eroski como cooperativa destacada. Tuvo su expansión a nivel de España y sur de Francia pero hoy día esta expansión se ha ido reduciendo.

En el desarrollo del grupo empresarial Mondragon intervienen trabajadores propietarios y consumidores socios participando ambos en los órganos de decisión.

Desde sus orígenes la Corporación Mondragon se ha caracterizado por la creación sostenida de empleo, por una gestión participativa y transparente y por su compromiso con la educación y formación.

En el ámbito educativo destaca la Universidad de Mondragon, una universidad cooperativa que combina el desarrollo de conocimientos, competencias y valores y mantiene una estrecha relación con las empresas en general y en particular con las cooperativas.

El desarrollo de las cooperativas constituye un brillante exponente de los logros alcanzados en el transcurso de la experiencia de Mondragon. Un camino iniciado hace más de 50 años y basado en la participación y en el trabajo solidario.

El esfuerzo compartido, la permanente adaptación al cambio, la innovación tecnológica y la implicación solidaria con el entorno han sido los factores básicos del desarrollo llevado a cabo.

En los inicios de un nuevo milenio la Corporación Mondragon está convencida de la validez de los Principios Cooperativos, apoyando el desarrollo en la innovación, la promoción de nuevas actividades y la internacionalización convirtiendo así en oportunidades de negocio y empleo los retos de una economía cada vez más exigente y globalizada (Mondragon, 2016).

Mondragon es un referente a nivel mundial de Economía social y esto se basa en tres ejes básicamente;

1-Desarrollo económico pensado en el bienestar de las personas

2-La humanización de la empresa, donde las personas participan en la gestión

3-Función social de las cooperativas como eje de sí mismas.

La cooperativa LKS es la encargada de realizar el desarrollo social, territorial de la corporación en diferentes partes del mundo. Se trata de un desarrollo inclusivo basado en las personas, trabajando con agentes locales y con un modelo de abajo a arriba. Se pretende en este ámbito social, mejorar la situación de las personas, acabar con las diferencias sociales entre clases y minimizar las causas que producen conflictos. La clave de cualquier proyecto son las personas (Elicegui, 2016).

4.2. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA

José María Arizmendiarieta Madariaga nace en 1915 en una familia campesina en Barinaga, Markina (Bizkaia). Mayor de cuatro hermanos, estaba destinado a continuar con la actividad del caserío. Su predisposición para el estudio y su colaboración en las tareas parroquiales despiertan en él una incipiente vocación sacerdotal. Con 11 años decide ingresar en el Seminario Menor. Brillante estudiante, culmina esa etapa y, en 1931, pasa al Seminario

Mayor para continuar con su formación sacerdotal. Se encuentra en Vitoria con un excepcional cuadro de profesores y con un avanzado movimiento de espiritualidad, que marcará su carácter y formación. Entre ellos, destacan Rufino Aldabalde, José Miguel de Barandiaran y Joaquín Goicoecheaundia. Participa activamente, destacando por su fervor, capacidad de organización y dedicación al trabajo. Asume la secretaría organizativa de las publicaciones Kardaberaz (en euskara) y Surge, coordinando los artículos y escribiendo sus propias aportaciones. Allí se forma en la Doctrina Social de la Iglesia, fue amasando el ideal de sacerdote social: “Al sacerdote le está mandado trabajar en el orden social cristiano”. La Guerra Civil interrumpe sus estudios. Es clausurado el Seminario y es incorporado a filas en el ejército republicano con el Gobierno vasco. La pérdida de un ojo, en un accidente doméstico durante su niñez, impide su traslado al frente de batalla, siendo destinado al periódico Eguna, órgano oficial del Ejecutivo vasco, en el que ejerce de periodista. Tras la caída de Bilbao y el exilio del Gobierno vasco, mientras Arizmendiarieta se plantea su futuro, es denunciado, encarcelado y sometido a juicio de guerra sumarísimo. Sale absuelto por los informes favorables del párroco y del alcalde de Markina. Liberado del fusilamiento (otros compañeros de celda no se libraron), es llamado nuevamente a filas, esta vez por el ejército sublevado, y destinado al cuartel general de Burgos, donde realiza tareas administrativas. En Burgos se esfuerza por continuar sus estudios eclesiásticos, hasta que, abierto el Seminario en Bergara, se matricula continuando por libre. Terminada la Guerra, licenciado de la milicia y reabierto el Seminario de Vitoria, se reincorpora y es ordenado sacerdote. Este período tiene extraordinaria importancia en su formación. Mientras muchos de sus compañeros abandonan la formación sacerdotal, en él se reafirma la vocación de entrega total a Dios. Son impresionantes las notas escritas que deja de esta decisión. Para él la vocación es la suma de dos factores: aptitud para el sacerdocio y voluntad de ejercerlo. Decide la “renuncia total de su persona y la entrega absoluta a la tarea sacerdotal”, siguiendo el lema del seminario: Solo sacerdote, en todo sacerdote y siempre sacerdote. De su doble sensibilidad hacia la lengua y cultura vascas, por una parte, y la orientación social y dedicación a los más necesitados, por otra, se decide por esta última (Abaitua, 2016).

Arizmendiarieta deseaba profundizar en conocimientos de sociología en la Universidad de Lovaina, pero es destinado a Mondragon, donde se incorpora como coadjutor de la parroquia San Juan Bautista en febrero de 1941. Será el único cargo hasta el final de sus días.

En 1976, el 29 de noviembre fallece. Su lema de crear y no poseer, actuar y no ganar, progresar y no dominar lo cumplirá hasta su muerte. Ideó y orientó un gran movimiento educativo, económico y social. Solía decir: “Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición, afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica”. Vivió pobremente con la retribución de coadjutor, y su única herencia fue el reloj que dejó a uno de sus colaboradores, con la petición: “No lo dejes parar”, en alusión al movimiento cooperativo.

Don José María expone en sus escritos y conferencias la doctrina de Juan XXIII. “La justicia ha de ser respetada no solamente en la distribución de la riqueza, sino además en cuanto a la estructura de las empresas toda su actividad inicial, sus sermones, sus charlas y sus escritos hacen referencias continuas a las fuentes de donde se nutren sus pensamientos. En alguna ocasión que tiene denuncias por su labor subversiva en los sermones dominicales, razona y justifica que su contenido responde a la Doctrina Social de la Iglesia. Destaca su antropología cristiana del trabajo: “El trabajo no es un castigo de Dios, sino una prueba de confianza dada por Dios al hombre haciéndolo colaborador suyo”. En otras palabras –dice Arizmendiarieta–, “Dios hace al hombre socio de su propia empresa, de esa empresa maravillosa que es la creación. El hombre, mediante su actividad, transforma y multiplica las cosas”. Contrasta esos principios con los que proceden de pensadores personalistas no cristianos, principalmente del laborismo inglés, y sigue con atención el compromiso del socialismo continental con la democracia. Todo ello le lleva a afianzar sus principios, que son los ejes directores para su apostolado social (Ormaetxea, 2016).

Tiene una idea de la persona cargada de conciencia sobre la igualdad entre los seres humanos, frente al linaje, la riqueza o el poder como fuente de desigualdad. La “proclamación de los derechos de Jesucristo es la afirmación de los derechos de los desheredados”. Lo repetirá de muchos modos: “La cooperación es incompatible con cualquier grado de servidumbre humana”. Se opone a la interpretación paternalista del trabajador que aún domina en el magisterio social de la Iglesia, ante el cual se levanta el sacerdote belga Cardijn. No cree en la solidaridad sin igualdad: “La fraternidad y la solidaridad reinan donde hay igualdad; cuando falta esta base, son efímeros de ordinario esos sentimientos”. Tiene una profunda fe en la persona y en su capacidad de raciocinio, que, sin tutelas ni paternalismos, es capaz de afrontar nobles proyectos y de asumir responsabilidades consecuentes. Decía: “La persona, por muy equivocada que esté, puede enmendarse, hay que confiar siempre en la persona y razonar”. Esta fe en la persona y en su capacidad es una característica esencial del magisterio de Arizmendiarieta y de su posición personalista. No trabaja para los más necesitados, sino con los más necesitados. “Sembrar, sembrar continuamente, sembrar siempre y saber esperar”. Tiene una ilimitada confianza en la persona, alimenta sus más nobles sentimientos, tiene la esperanza de que mediante la cooperación y la solidaridad se pueden alcanzar objetivos ambiciosos, aplicando todo su amor y su entrega a la causa.

Desde la inspiración evangélica convoca a un humanismo personalista, comunitario y cooperativo que une a diferentes personas desde diferentes convicciones

Sería traicionar su figura si nos limitáramos a vivir de los recuerdos, sin hacer nada más que retenerlo en nuestro fuero interno. Además, olvidar la dimensión religiosa, porque hoy no se lleva, y limitar su figura a la vertiente social, sería una falta a la verdad. Tal mutilación, por otra parte, sería también falsa si se reduce su figura exclusivamente a la dimensión religiosa. Ambas vertientes estaban íntimamente relacionadas en Arizmendiarieta,

cortar una es traicionar su magisterio. De su magisterio se derivan dos grandes áreas de actuación: * En la **dimensión eclesial** destacan la antropología cristiana del trabajo, la experiencia religiosa en la profanidad, la integración entre fe y compromiso social, la empresa cristiana, la correlación entre dignidad de la persona y participación, la confianza en la capacidad de la persona creada a imagen y semejanza de Dios, la potenciación humana mediante cooperación y solidaridad y la importancia de la acción en la evangelización. * En la **dimensión social** podemos destacar la integración y participación de la persona en la empresa, la correlación entre educación y cambio en la empresa, las nuevas formas de cooperación capital trabajo, la conformación de redes de empresas y de instituciones que responden a intereses compartidos, la conformación de comunidades competitivas capaces de responder a los retos internacionales. Ambas dimensiones son complementarias. No se puede trabajar en la evangelización social limitándose a la promulgación de principios morales sin soporte económico, ni se puede trabajar por un desarrollo económico desligado de la persona y de la sociedad (Ormaechea, 1993).

En un video emitido por EITB sobre Jose María Arizmendiarieta en mayo del 2016, José María Ormaechea comentaba que D^o José María era el que ordenaba las ideas, no concretaba pero si ayudaba en la ordenación de ideas. Era tremendamente inspirador en su conducir de trabajo y en su conducta moral. El objetivo en aquel momento era crear empresas donde lo fundamental era el trabajo, no el capital. Las empresas distintas a las cooperativas que existían en aquellos momentos no creían que iban a salir adelante, hasta el punto de que los constructores de aquella época no quisieron construir el edificio, pero finalmente accedieron. Sobre el cooperativismo los trabajadores tanto locales como los que llegaron de otras partes de España no sabían apenas nada, pero el propio rodaje en la empresa les enseñó, ya que se atisbaban unos principios que eran distintos a los que imperaban en otro tipo de empresas. Uno de los requisitos que pedían para entrar a trabajar en la cooperativa era que alguna vez hubiesen trabajado sin ganar dinero. Sí su objetivo era entrar a trabajar en una cooperativa para ganar dinero no lo admitían. El que entrasen sin selección alguna hijos a una cooperativa por el mero hecho de que su padre había sido cooperativista, para Ormaechea esto trajo no la pérdida del cooperativismo sino la pérdida de la eficiencia. Eran menos eficientes por ese cambio de actitud.

Según palabras textuales de J.M. Ormaechea; “el sueño era que el trabajo fuese lo predominante”

Joxe Azurmendi, escritor nacido en Zegama en 1941 y autor del libro “El hombre cooperativo” comenta que Arizmendiarieta era un hombre de «pocas verdades» La más destacada característica de su pensamiento es seguramente su fuerte cohesión. Arizmendiarieta siente en tal grado el estrecho engarce mutuo de sus ideas que parece querer verlas comprendidas todas en cada una de ellas. Un intento de resumen de muchos.

La fuerza y el vigor del pensamiento de Arizmendiarieta no residía en su originalidad, sino en su capacidad sintetizadora y en su sentido pragmático, sin renunciar a la utopía. El supo construir, extrayendo sus materiales de tan diversas canteras, un sistema propio de pensamiento extraordinariamente sólido y coherente. El supo realizar una síntesis armónica de personalismo y cooperación, filosofía y economía, estudio y trabajo.

Nadie, como Arizmendiarieta, puso de manifiesto que, en última instancia, la historia de un pueblo descansa sobre el fundamento, aparentemente humilde, de su trabajo.

En mayo del presente año se ha estrenado el documental “Arizmendiarieta, el hombre cooperativo” dirigido por Gaizka Urresti. El documental repasa la vida de José María Arizmendiarieta a través de 40 entrevistas a diferentes personalidades que abordan pasajes de una vida intensa. Nos muestra a una persona valiosa y querida, en quien predominaba el sacrificio al trabajo y la entrega por los demás.

5. PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN MONDRAGON

5.1. PRINCIPIOS EN MONDRAGON

Hoy día las claves que definen a la organización Mondragon son: la eficiencia empresarial; la democracia en contexto económico; creada por y para las personas; el compromiso con el empleo; la distribución equitativa de la riqueza desde el inicio; la resiliencia ante entornos adversos; la adaptación e innovación; el reforzamiento de la sociedad civil y la práctica de

la intercooperación. “Nuestra esencia está en la forma de hacer empresa y estas son nuestras claves, explicó Ezpeleta (Director de Gestión Social de Mondragon).

Hablar de Mondragon, es hablar de cooperativismo, y por tanto se presupone la aplicación de los Principios Cooperativos en las distintas Cooperativas que integran MCC. Son 10 los Principios Cooperativos recogidos en el ordenamiento de la Corporación Cooperativa de Mondragon;

- Libre adhesión
- Organización democrática
- Soberanía del trabajo
- Carácter instrumental y subordinado del capital
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva
- Intercooperación
- Transformación social
- Carácter universal
- Educación

Son principios necesarios para llevar la gestión de cualquier cooperativa. Una de las estrategias claves de futuro, recogidos en el plan de gestión 2017-2020 es la del compromiso e identidad cooperativa con la idea de potenciar el compromiso de las personas con la sostenibilidad del proyecto socio empresarial.

Gracias a estos principios establecidos las cooperativas actúan respetando unas reglas “más justas” (Carlos Garcia, Dtor de la Escuela Politécnica de Mondragon).

Hoy día una de las dudas que surgen en el entorno de Mondragon es sobre cómo se aplicaran los Principios Cooperativos en un medio plazo. Es más que evidente que la sociedad sufre de la escasez de valores sociales y los cooperativistas de las cooperativas viven en esta sociedad cada vez más individualizada y más consumista. Como se pueden por tanto aplicar estos principios de compartir, de cooperar, de aunar esfuerzos individuales para conseguir un logro común? José María Ormaechea, uno de los fundadores de Ulgor y discípulo de José María Arizmendiarieta señala a este respecto que observando la dinámica

expansiva de las empresas del capital en su pugna por la hegemonía en el mercado global, y los déficits que en comparación arrastran las cooperativas en cuanto a la capacidad financiera y tecnológica, cuestiona la viabilidad a largo plazo del modelo cooperativo puro. De hecho, Ormaetxea aventuraba la hipótesis de que entre el conjunto de empresas que existan en el año 2055, el cooperativismo y la sociedad de personas no serán reconocidos más que como un vestigio honorable.

Puede parecer una proyección un tanto pesimista, pero las tendencias que se imponen en el mercado globalizado convierten el reto de la viabilidad y la rentabilidad de las cooperativas como una prioridad de primer orden, y con este objetivo primordial tendrán que conjugarse la aplicación de los Principios Cooperativos.

Parece claro que para enfrentar los retos económicos, sociales y ambientales que se nos plantean en el horizonte del 2030, vamos a necesitar más que nunca de la tensión (auto) transformadora que ha caracterizado a nuestro modelo cooperativo. La buena noticia es que muchas de las bases del cambio las podemos encontrar buceando en las señas de identidad de nuestro modelo cooperativo: una actitud más exigente en cuanto a primar la cooperativa frente a los intereses individuales, una mayor implicación y (auto) responsabilización de los socios y socias en la capitalización de nuestras cooperativas, profundizar en los modelos de autogestión que sustentan una orientación más innovadora de nuestras organizaciones, mayor intercooperación para un mejor posicionamiento en los mercados globales, una solidaridad exigente que permita la reorientación de los negocios no viables de manera que el coste no recaiga sobre las personas de la organización, así como la colaboración de las cooperativas con agentes sociales del territorio en el impulso de un modelo de desarrollo humano y sostenible, en definitiva vamos a necesitar más que nunca que sigan aplicandose los Principios Cooperativos (Lanki, 2016).

El liderazgo debe ser una actividad clave para impulsar un proyecto, empresa u organización si se pretende mejorar resultados y ayudar a convertir a las personas en profesionales con mejor rendimiento y potenciar el compromiso de las personas en el proyecto empresarial” (Ugalde, 2017).

Las personas constituyen uno de los puntos fundamentales en las organizaciones y la primera de las claves hace referencia al compromiso frente a la desconexión. “Normalmente en nuestras cooperativas, las personas se comprometen cuando sienten que su responsable tiene una visión compartida”.

5.2. MODELO DE GESTION CORPORATIVA EN MONDRAGON

Desde el año 1996 contamos con un Modelo de Gestión Corporativo, que hemos ido actualizando en sucesivas revisiones, incorporando las buenas prácticas de su aplicación por parte de las cooperativas.

Ese año vio la luz un documento denominado Modelo de Gestión Corporativo: traducía al contexto de una empresa cooperativa los conceptos de la Calidad Total emergentes en aquellos momentos lo que impulsó su aplicación por parte de las cooperativas. Si bien contábamos con un Modelo propio utilizábamos el Modelo EFQM para evaluar el progreso en la implantación, lo que nos permitió compararnos con otras organizaciones del entorno u europeas, y de hecho, conseguir un buen número de reconocimientos externos como Q de Plata, Q de Oro, etc.

En 2002 hicimos una revisión del Modelo de Gestión para conseguir un mayor acercamiento al argot y al modo de hacer de una empresa cooperativa, manteniendo el EFQM como herramienta de evaluación. Además, pusimos en marcha una dinámica de identificación, validación y divulgación de Buenas Prácticas que nos permitía garantizar la permanente actualización de nuestro Modelo de Gestión.

Finalmente, en 2007 culminamos un proyecto altamente participativo, cuyo resultado final fue el Modelo de Gestión Corporativo vigente, diseñado específicamente para nuestras cooperativas, y dotado de una herramienta de autoevaluación propia.

Descripción del Modelo de Gestión Corporativo (MCC, 2016).

El esquema principal del Modelo de Gestión Corporativo se recoge en la figura adjunta. Como se puede observar, el Modelo se descompone en 5 Dimensiones identificadas por colores. Los Principios Básicos Cooperativos no tienen un desarrollo específico porque no constituyen una Dimensión, sino un punto de partida.

El centro, el motor del Modelo de Gestión Corporativo, son las Personas. Ellas son las protagonistas, no como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando, es decir en Cooperación. Así es como construyen un Proyecto Compartido y se dotan de una Organización Participativa para ponerlo en práctica.

Este Proyecto se lleva a cabo en un contexto de mercado, con clientes, proveedores, aliados... en el mismo entorno que sus competidores. El propio hecho cooperativo proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, pero es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una Empresa Excelente.

El principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del Modelo de Gestión son los resultados: no existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos Resultados socio empresariales.

Estas son las Dimensiones de nuestro nuevo Modelo de Gestión Corporativo. Todas actúan en una misma dirección, de un modo coordinado. El diseño circular y dinámico intenta mostrar la interrelación de las diferentes Dimensiones, el dinamismo y el enfoque PDCA (MU, 2015).

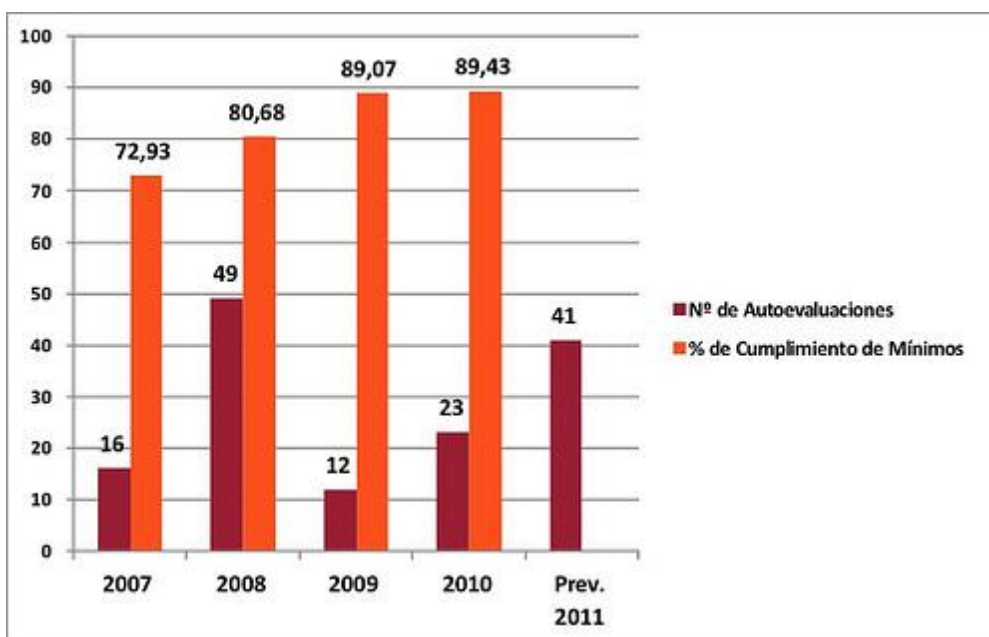


¿Cómo hemos utilizado el Modelo de Gestión en Mondragon?

El enfoque de implantación del Modelo de Gestión Corporativo no es el de contar con una herramienta concreta que detalle la metodología a aplicar, sino más bien el de propiciar la interiorización de sus conceptos, y su aplicación a través de los diferentes sistemas establecidos por cada una de las cooperativas.

Para evaluar el progreso en la implantación contamos con una herramienta corporativa, que aplicada en modo de autoevaluación, permite a cada cooperativa hacerse una "fotografía" de su estado y le facilita identificar las áreas de mejora y establecer el plan de acciones derivado.

Esta autoevaluación se repite, al menos, cada dos años. El Consejo General establece los "aspectos mínimos" a cumplir por todas las empresas de Mondragon y efectúa un seguimiento del número de Autoevaluaciones realizadas y del grado de cumplimiento de esos mínimos:



Fuente: Gráfico web de MCC, 2012.

La experiencia nos demuestra que los "aspectos mínimos" han resultado movilizados y son una herramienta válida para actuar como tractores de la mejora de la gestión de nuestras empresas.

Ventajas de contar con un Modelo de Gestión propio;

Las empresas no aplican un Modelo de Gestión por cuestiones éticas o estéticas, sino para conseguir resultados. Las empresas excelentes en la gestión son las que obtienen mejores resultados, incluso en periodos de crisis.

Al igual que nuestros competidores todas las cooperativas desarrollan Estrategias de Negocio con un enfoque producto – mercado. Si no innovamos en ese ámbito, perdemos compe-

titividad. Este es un esfuerzo que inevitablemente tenemos que hacer, pero nuestro hecho diferencial inimitable vendrá por contar con unas Estrategias de Gestión claramente definidas que nos aporten una ventaja competitiva. Para ello necesitamos tener activo otro motor de mejora en nuestros sistemas de gestión.

Necesitamos un marco de referencia que nos oriente en la mejora permanente de la gestión empresarial y en la definición de las Estrategias de Gestión. Hay muchos modelos y metodologías de gestión, pero el Modelo de Gestión Corporativo nos remite a nuestra cultura cooperativa e integra el conocimiento acumulado por nuestras empresas y sus mejores prácticas. Es el mejor espejo en el que mirarnos para identificar las áreas de mejora para el progreso en nuestras Estrategias de Gestión.

La razón fundamental para la aplicación del Modelo de Gestión Corporativo es obtener una ventaja competitiva que ayude a conseguir mejores resultados socio empresariales.

Otra razón para su aplicación es la coherencia: el Modelo de Gestión Corporativo está perfectamente alineado con El Sentido de la Experiencia y con la Estrategia de Compromiso e Identidad Cooperativa derivada de la Visión Corporativa que se desarrolla en la política socio empresarial que se aprobará en el próximo Congreso.

Además, la aplicación de un mismo Modelo de Gestión en toda la Corporación, nos ayuda a hacer de nuestro estilo de gestión cooperativo un signo de identidad, genera sentimiento de pertenencia, facilita la inter cooperación y contribuye a optimizar las sinergias a nivel corporativo.

5.3. TRANSMISION Y FORMACION DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

La formación cooperativa supone una palanca importante para potenciar proyectos cooperativos más sólidos. A través de la formación cooperativa se genera identidad y sentido de pertenencia, y se ofrecen herramientas para desenvolverse en contextos cooperativos. Todas las cooperativas debieran de contemplar un planteamiento sistemático de formación cooperativa que cubra el recorrido societario de cualquier miembro de la organización (con especial atención hacia los representantes de los órganos sociales y ejecutivos).

Dentro de la estrategia de educación cooperativa, queremos subrayar la importancia de trabajar con las franjas más sensibles o comprometidas de la organización. El invertir esfuerzos educativos en aquellas personas que tengan capacidad de movilizar, y desempeñen o potencialmente puedan desempeñar, funciones relevantes en la organización, produce efec-

tos positivos en la innovación y puesta en marcha de estrategias para fortalecer la vertiente cooperativa del proyecto socio-empresarial (Bretos, Errasti, 2017).

Podemos constatar dos impactos claros;

- 1- Cualquier formación en cooperativismo es una herramienta eficiente para generar cantera cooperativa y /o espíritu cooperativista. Las personas se sienten más capacitadas y motivadas para desempeñar su función o rol en la cooperativa y con competencias para implementar cambios. Aparte de esto se constata, en la mayoría de los casos, un cambio cualitativo en la forma de estar de estas personas en el órgano o grupo de trabajo al que pertenece.
- 2- Aquellas cooperativas que han apostado en hacer cantera e invertir esfuerzos en formar a personas comprometidas con la práctica cooperativa, son aquellas que más están innovando en el ámbito cooperativo y liderando buenas prácticas en el fomento del diferencial cooperativo.

La formación es en sí misma importante, pero si además permite la generación de una masa crítica y se produce en confluencia con procesos internos de fortalecimiento del ámbito cooperativo el impacto es considerablemente mayor (TU lankide, 2017).

10º Principio Cooperativo:

La experiencia cooperativa de Mondragon manifiesta que para promover la implantación de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes:

- a) Cooperativa, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales.**
- b) Profesional, en especial de los socios designados para los órganos directivos.**
- c) En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro.**

Siendo fieles al pensamiento de Arizmendiarieta el último principio cooperativo es, en realidad, el primero. Es decir, la educación es el primer fundamento del proyecto de transformación esbozado por Arizmendiarieta, en tanto que permite transmitir el nuevo espíritu de solidaridad y de trabajo comunitario, así como los valores para ir avanzando hacia una realidad más justa. La educación transforma las conciencias, alumbra la identidad de los seres humanos, instando a la persona a transformar su entorno.

En congruencia con ello, Arizmendiarieta dedicó mucho tiempo a la formación de los jóvenes a través de charlas, cursillos y seminarios. Desde muy temprano, la inquietud que sentía por la formación de los futuros trabajadores le llevó a impulsar, por ejemplo, la Aca-

demia de Sociología que funcionó durante un tiempo; y más adelante, la entidad educativa que más influencia ha tenido en la experiencia: la Escuela Profesional.

Los rasgos que consagra este principio de educación se identifican con la concepción arizmendiana de educación integral. Es decir, una educación multidimensional que integra, por un lado, una formación técnica y profesional; por otro lado, una formación social, de compromiso social. Visión en la que el talento humano y una perspectiva ético-moral son los resortes esenciales para construir el futuro; un futuro que deberá impulsar la creatividad y la iniciativa de la persona, y cultivar los valores del trabajo cooperativo. El principio formula tres áreas: (Azurmendi, 1992).

a) Formación cooperativa: En una sociedad con cultura cooperativa el intercambio de experiencias y la convivencia diaria con los presupuestos serían suficientes para mantener el mensaje cooperativo, pero la cultura que impera en la sociedad no es cooperativa. El cooperativismo para subsistir tiene que luchar en resistencia porque los preceptos emanados de sus principios no son moneda de uso corriente.

Este capítulo merece una autocrítica. Hay que reconocer que la educación cooperativa no se ha desarrollado plenamente, tampoco con el ímpetu con el que se han desarrollado otras funciones ligadas al quehacer de la empresa. La dimensión educativa de la experiencia no se ha desarrollado con fuerza, mientras la dimensión técnico-empresarial ha tenido un crecimiento exponencial.

b) Formación profesional: la ley, los estatutos y reglamentos de las cooperativas del grupo establecen un compromiso con la formación de los trabajadores, a través de la experiencia en el trabajo y completada con formación formal (cursos, seminarios, etc.); para ello, las cooperativas se obligan a destinar una parte de sus costes a financiar la formación de los socios.

c) La educación de las nuevas generaciones en clave de cultivar valores cooperativos y consolidar la experiencia cooperativa en el futuro, es un aspecto que también acepta la autocrítica realizada en el punto a). Se puede afirmar que las nuevas generaciones del entorno cooperativo, incluidos aquellos que han sido educados en cooperativas impulsadas dentro de la experiencia, no demuestran capacidad de dar razón del hecho cooperativo con una mínima solvencia crítica. Se han invertido esfuerzos en crear estructuras educativas, pero no parece que haya habido visión, ni liderazgo, para transmitir la experiencia cooperativa pedagógicamente. Esto ha quedado patente hasta la primera década del nuevo siglo en que comienza un proceso de educación cooperativa.

Podemos concluir que se puede dar un progresivo debilitamiento ideológico de la experiencia cooperativa de Mondragon si ésta opera fundamentalmente con valores pragmáticos. Para evitar que la experiencia cooperativa sea desdibujada por la penetración insensible de

otras lógicas en las que impera el afán de lucro, es necesario llevar a cabo un esfuerzo sostenido que canalice la educación cooperativa como resorte y vector, revitalizando continuamente la propia identidad cooperativa (Altuna, 2008).

En el caso concreto de Laboral Kutxa se encuentra recogido dentro de su página web un apartado donde se destaca su Misión, Visión y Valores. Se recoge del siguiente modo;

MISION Cooperativa de crédito cuyo objeto es atender las necesidades financieras de sus socios/as y clientes, preferentemente particulares y empresas y que considera la calidad de la gestión y del servicio como un diferencial competitivo que le permite alcanzar una posición muy destacada en Eficiencia y Rentabilidad y lograr la satisfacción de sus clientes y socios. La Entidad se halla integrada en la Corporación MONDRAGON, canalizando preferentemente su voluntad de promoción social a través del apoyo singular a la actividad de las instituciones corporativas. Asimismo, extiende su compromiso social al desarrollo económico y sociocultural de la sociedad en que actúa, con especial atención a la lengua y cultura vasca, en el caso de Euskal Herria. Para desarrollar su misión, la Entidad se halla firmemente comprometida en el desarrollo profesional de las personas que lo integran y en la creación de un clima de confianza que estimule la innovación, el trabajo en equipo, el compromiso y la participación activa de las personas (Laboral kutxa,2017).

VISION La Entidad apuesta por el liderazgo en Calidad y Servicio a través de un asesoramiento cercano y personalizado, con productos específicos para los segmentos de negocio identificados, sin perder el foco en los costes, donde aspira a mantener la destacada posición actual, y en la innovación que se impulsará de manera decidida.

VALORES Los valores son formas de ser y actuar, se expresan en forma de comportamientos, de todas las personas que integran la Entidad, hacia nuestros grupos de interés, ya que los comportamientos éticos de las personas son la base del equilibrio sostenible en las decisiones de la empresa.

Joseph Stiglitz, en una entrevista que se le ha realizado a raíz de su reciente visita a Mondragon y que se ha publicado en el último número (605) de Tu lankide, sugiere que cara al futuro va a ser importante seguir dando nueva formación a las personas. Se va a valorar el talento de forma individualizada, tanto para atraerlo al mundo cooperativo como para desarrollarlo internamente.

5.4. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS: DOS CASOS

5.4.1. PRINCIPIOS EN LA INTERNACIONALIZACION

MCC es el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo en el ranking de las principales empresas españolas, con implantaciones comerciales y productivas en los cinco continentes. Algunos de sus datos más significativos son; 261 entidades, 74.335 personas, 15 centros de I+D. 103 cooperativas con 125 fábricas en el mundo, 8 fundaciones (incluidos centros educativos de primaria y secundaria, una universidad y una red de centros tecnológicos), una mutua, un banco (Laboral Kutxa) y 13 empresas de servicios internacionales. Incluye también al Basque Culinary Center, que forma a los mejores cocineros del país. La Universidad de Mondragon, con 9 campus, 15 grados, 13 másteres y enseñanza trilingüe, también. En uno de sus centros de investigación, Ikerlan, trabajan 275 personas, con 40 tesis doctorales en marcha. El 90% son ingenieros de telecomunicación, electrónica y mecánica (El País, 2016).

La internacionalización es vital para el desarrollo de las empresas de MCC. Conscientes de esta necesidad, Mondragon hizo sus primeras exportaciones en la década de los 60 y en 1989 dio un salto cualitativo con su primera implantación exterior, en México. Desde entonces, y en base a una estrategia de multilocalización, Mondragon ha logrado ser un grupo de marcado perfil global. En la actualidad, Mondragon dispone de 9 delegaciones corporativas internacionales (Brasil, Rusia, India, China, Taiwán, Vietnam, México y USA), 125 plantas productivas en el exterior y presencia comercial en todo el mundo.

2016 ha sido un punto de inflexión para Mondragon. Un ejercicio en el que se han sentado las bases de una nueva etapa. El Congreso, celebrado en julio de 2016, estableció la nueva hoja de ruta para el grupo. Una nueva andadura que pivota en torno a la ponencia “Mondragon del futuro” y a la “Política Socio empresarial 2017/2020”, ambos documentos aprobados por unanimidad en el Congreso (MCC, 2016).

El área de industria de Mondragon alcanzó en 2016 una cifra total de ventas de 5.132 millones de euros, incrementando ligeramente la cifra del año anterior. Las ventas internacionales superaron los 3.500 millones de euros y representan el 70% del total de las ventas. Otro dato reseñable ha sido la creación de 1.404 nuevos puestos de trabajo, lo que sitúa al conjunto de la plantilla en 34.329 personas. Las inversiones, para poner en marcha nuevas plantas productivas y para mejorar la eficiencia de los procesos, han alcanzado los 326 millones. A pesar de todos los factores de incertidumbre que se vienen dando en el contexto mundial, el crecimiento económico de 2016 se ha situado en el 3,1%, ligeramente por debajo del año anterior (3,4%). son destacables, una vez más, las divergencias entre las grandes economías.

El conjunto del área Industria de Mondragon ha alcanzado un nivel de ventas totales de 5.132 millones de euros, una cifra ligeramente superior a la lograda el ejercicio anterior.

La recuperación del mercado nacional sigue reflejándose en las ventas nacionales, que han

aumentado por tercer año consecutivo (5,0% sobre año anterior), alcanzando una cifra de 1.476 millones de euros. En relación a las ventas internacionales, reflejan la apuesta estratégica de las empresas industriales de la corporación en materia de internacionalización y alcanzan unas ventas de 3.573 millones de euros, que representan el 70% del total de ventas. En esta línea, hay que destacar la puesta en marcha de nuevas filiales productivas y contratos importantes en mercados internacionales.

Con respecto a la rentabilidad, el resultado neto del pasado ejercicio se ha situado en 254,7 millones de euros, dato que confirma la senda de la rentabilidad del conjunto de los negocios industriales en los últimos años (MCC, 2017).

En lo referente al empleo, el total del personal medio en el Área Industria durante el año ha sido de 34.329, de los cuales el 12.887 corresponden a puestos de trabajo en asentamientos productivos de las cooperativas en el exterior. Todo ello ha supuesto una generación de 1.404 puestos de trabajo, de los cuales 307 corresponden al ámbito local y los 1.030 restantes al empleo generado en las implantaciones exteriores.

Desde el equipo de Mondragon Internacional se ofrecen tres tipos de servicios:

1.Básicos (internacionalización): organización de ferias y misiones, programas de apoyo Pyme, información en jornadas y encuentros y formación a becarios, método simplificado de análisis estratégico, estudios de mercado, selección de países y una red de oficinas.

2.Avanzados (multilocalización): plataformas de compra en LCC, financiación básica, diplomacia corporativa, gestión expatriados, estudios de mercado avanzados, diseño, implantación y explotación de parques industriales y servicios de implantación de empresas.

3.Estratégicos (transnacionalización): combinación diplomacia corporativa y estatal, inteligencia competitiva, proyectos integrales, gestión de organizaciones transnacionales, alianzas estratégicas, estrategia de costes e Innovación (Tu lankide, nº 574, enero 2012).

La preocupación sobre el futuro de las cooperativas, sobre si continuarían en vigor los Principios Cooperativos venía de más atrás que el artículo que acabamos de mencionar de Jesus Larrañaga. La propia revista TU LANKIDE, en su publicación de Octubre de 1993, en este caso en un artículo escrito por José María Ormaechea comentaba que; “lo que está por venir- el futuro- se halla en manos sobre todo, de los líderes, de quienes han sido elevados a la categoría de conductores de la sociedad, y que desarrollan una actividad política, ideológica, espiritual, cultural o empresarial”. “El directivo o líder, que no es capaz de anticipar, razonablemente, cuanto se espera de la empresa que tiene encomendada, adolece de un defecto básico que le impide dirigir correctamente a quienes le rodean, porque no sabe a dónde desea llegar”

Las cooperativas representan un modelo de empresa alternativo a la empresa de capitales y al de la empresa estatal, opinan que su desarrollo internacional ha de reflejar también sus elementos particulares y diferenciadores. Así, las actuaciones que en materia de política socioeconómica se desarrollan en la expansión exterior deben contribuir, en la medida de lo posible, al logro de un modelo de empresa cooperativa internacional en la línea de los valores históricos del cooperativismo (Errasti, 2002). La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social

La nueva situación plantea nuevos problemas de coherencia cooperativa, que se prevén abordar con las siguientes orientaciones generales. Por citar algunos;

- Los principios y valores cooperativos de Mondragon deben ser aplicados al conjunto de la realidad de MCC, es decir considerando también las plantas o instalaciones en el exterior.
- Ser especialmente sensibles en fomentar modelos que ofrezcan a los “trabajadores exteriores” oportunidades de desarrollo personal, de formación y de progreso personal y colectivo.
- Fomentar la iniciativa empresarial, especialmente de carácter cooperativo.

Del proceso de internacionalización de MCC (Mondragon Corporación Cooperativa) pueden extraerse numerosas enseñanzas. Destacamos algunas de ellas;

- MCC constituye un grupo de características singulares, no solo por los principios y valores de las cooperativas que lo constituyen, sino por su organización descentralizada y poco jerarquizada con notable utilización del consenso en la toma de decisiones.
- Es destacable que el grupo MCC haya avanzado en la reflexión, para mantener la coherencia entre las empresas cooperativas y las que no lo son, fijando unas orientaciones generales al respecto.

Se impone un cambio profundo de mentalidad para conseguir alcanzar los objetivos marcados en la Política socio empresarial 2017-2020. El cambio de paradigma obliga a contemplar el mundo como un solo mercado. Hemos de aprender a considerar aquellos mercados como nuestros, con la misma naturalidad y conocimiento con los que hoy hablamos de nuestros clientes tradicionales. El cambio necesario pasa por la organización en la casa matriz y por nuestras personas en el exterior. Hemos de entender a las personas como parte de un único equipo transnacional. Esto se soluciona con humildad, empatía, escucha y compromiso. Solo así volveremos a poder crear empleo en nuestro entorno (Ugarte, 2012).

MCC sigue apostando por los mismos valores, valores que han ayudado a conseguir lo que

son. Son sus señas propias de identidad y con ellas deben de sortear las dificultades que se le plantean. Estas señas son; democracia interna, solidaridad, sentido social y creación de empleo. Las cooperativas deben de preservar sus principios en vez de adoptar estilos de gestión propios de las grandes empresas capitalistas.

El actual presidente de MCC, Iñigo Ucin aboga por un cooperativismo sí, pero rentable», «Debemos añadir a la democracia una cierta capacitación para dirigir las empresas». Esto es, no bastará ser más cooperativista que nadie o llevar en la empresa mucho tiempo para acceder a cargos de responsabilidad; sólo triunfará la excelencia comprometida. Reclamó una «vivencia real de los valores de siempre». «Necesitamos más cooperativismo», añadió (entrevista publicada en Alternativas económicas, marzo 2017).

El socio más importante en cada cooperativa es la propia cooperativa». Aquello de buscar el bien común por encima del individual (Ucin, MCC).

5.4.2. FAGOR: PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Fagor Electrodomésticos fue la empresa más significativa de la Corporación Mondragon, ya que fue la empresa pionera de esta corporación. Surgió en octubre de 1956 cuando cinco ex estudiantes de la escuela profesional de Mondragon (Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay) compraron el taller Otalora situado en Vitoria. Empezaron a fabricar aparatos de uso doméstico. Llamaron a la empresa Talleres Ulgor, palabra formada por las iniciales de sus apellidos.

En 1959, imbuidos en las ideas de José María Arizmendiarieta, fundador de la escuela profesional, transformaron la empresa en cooperativa. El taller de Vitoria se trasladó a Mondragon y en 1959 registraron como marca Fagor, después de que les fuera imposible registrar Tagor. La empresa sería conocida a partir de entonces como Fagor, aunque oficialmente continuó siendo Ulgor hasta 1990. Fagor fué la cooperativa más dinámica de las que se fundaron en Mondragon en aquella época y contribuyó decisivamente a la formación de otras cooperativas, a la de la Caja Laboral en 1959, la Escuela Politécnica en 1964 y el embrión de MCC en el mismo año (Ormaechea, 1993).

El 17 de octubre del 2013, Fagor Electrodomésticos presentó pre concurso de acreedores en el Juzgado de lo Mercantil número 1 de San Sebastián, iniciando el proceso de refinanciación de su deuda de 1.000 millones. El 28 de julio de 2014, el Juzgado de lo Mercantil número 1 de San Sebastián adjudicó Fagor Electrodomésticos a la empresa Cata, del grupo catalán CNA, que logró hacerse con todos los activos productivos de la concursada Fagor Electrodomésticos y anunció en octubre del 2014 que reanudaba la actividad de su planta

de Mondragon. En enero del 2018 el grupo catalán CNA presentó un ERE de extinción para toda la plantilla.

Con este cierre cayó el buque insignia o la cooperativa más emblemática del Grupo Mondragon, se activaron todos los principios intercooperativos y se dio solución a la salida de los socios- trabajadores que allí trabajaban.

Varios han sido los factores que han acarreado la caída de esta cooperativa que todavía la hace más simbólica por que fue la primera cooperativa surgida de la experiencia de Mondragon;

- Año 1990; Fagor tenía problemas de competitividad. Escasez de dinero para invertir y mejorar en procesos productivos. El dinero se iba en anticipos de consumo (salarios). El consejo social no ayudo demasiado. No quisieron ver el problema que realmente había.
- Sector difícil- Se dedicaba a la producción y venta de electrodomésticos. En ese momento era la única empresa española que se dedicaba a ello. Costes más altos que sus competidores.
- Internacionalización insuficiente
- Productividad bajando
- Anticipos de consumo altos; en los años 90 cuando se constituyó MCC vieron que en Fagor los anticipos de consumo eran elevados. Se quiso negociar pero se negó tanto el consejo social como personas que ocupaban cargos relevantes.

Otro elemento que a futuro se ha visto que fue una decisión errónea fue la de aceptar como socios trabajadores a los hijos de los socios por el mero hecho de ser hijos. Fué en palabras de J.L. Olasolo (ex alto cargo de MCC) un elemento decadente. Vuelve a insistir en la importancia de tener buenos mandos; es este un elemento vital. Las capacidades, conocimientos y habilidades que se precisan para gestionar estas empresas (dimensionadas) desde los valores cooperativos tienen que ser específicos para este tipo de empresas. Necesidad de contar con gente con perspectiva socio – empresarial muy arraigada, para alinear al conjunto del colectivo con la línea estratégica de la cooperativa. Necesidad de ideologizar la cooperativa en el buen sentido de la palabra (Olasolo, 2018).

Todos estos elementos causaron la caída de Fagor. Tuvo mucha trascendencia social por tratarse de la primera cooperativa de Mondragon y también laboral ya que en la misma trabajaban muchos socios- trabajadores y se les tenía que dar salida. Fagor había recibido en años anteriores ayudas por parte de MCC. La última petición realizada por Fagor no se atendió puesto que conceder la ayuda no aseguraba su supervivencia. Se artículo un sistema inter cooperativo de una magnitud nunca conocida hasta la fecha. La flexibilidad y la im-

plicación demostrada por todas las cooperativas del grupo fue un hito que ha quedado escrito en la historia del cooperativismo. De la última ayuda solicitada por parte de Fagor (70 millones) para el desarrollo del plan de viabilidad, la corporación MCC destino 35 millones por los cauces ordinarios y el resto fue complementado con el 1% de aportación por parte de todos los socios y socias de las cooperativas del grupo.

Aunque los cauces de ayuda estaban reconocidos y lo siguen estando en las normas y Principios Cooperativos, la excepcionalidad del caso y la magnitud del mismo provocó discrepancias en el seno de los órganos de Mondragon. Fagor ha sido uno de los mayores retos a los que se ha enfrentado el movimiento cooperativo de Mondragon; dar salida a las más de 1.800 personas desempleadas tras el cierre de Fagor. Estas salidas han sido encauzadas a través de jubilaciones anticipadas y reubicaciones en otras cooperativas del grupo, aspecto este también a tener en cuenta a la hora de valorar los aspectos positivos del cooperativismo.

Otro factor importante a analizar ha sido el dimensionamiento de las cooperativas y en este caso concreto el de Fagor. La dimensión de la cooperativa es un factor importante de cara a ser reconocido y considerado en el mercado global por parte de los diferentes clientes importantes que, a su vez, exigen la capacidad de suministro global como condición para mantener las relaciones comerciales con las cooperativas suministradoras, pero esta dimensión complica una gestión coherente con los modos de gestión y Principios Cooperativos. Para algunas personas conocedoras del caso de Fagor se pierde capacidad de comprensión por parte de los socios/as, resulta más complicado tener una relación más directa con los socios trabajadores de la misma. Actualmente por parte de MCC y una vez visto lo ocurrido con Fagor, se plantea la necesidad de realizar un dimensionamiento más cualitativo, en el que se puedan conjugar las ventajas del dimensionamiento con las especificidades de un modelo de empresa fundamentado en la centralidad de las personas (Lanki, 2015).

En esta caída de Fagor se ha cuestionado el Principio de Solidaridad. Los antiguos trabajadores de Fagor aducen que este principio no se puso en marcha, que “se dejó caer” la cooperativa y que con ello han perdido el dinero que tenían puesto dentro de la cooperativa en forma de capital (actualmente están en litigio 900 ex socios de Fagor y MCC, ya que culpan a MCC de que por la caída de la cooperativa, han perdido el dinero que aportaron en la misma). A la contra MCC responde que efectivamente se aplicó el Principio de Solidaridad, ya que hasta la víspera del cierre de Fagor (octubre 2013), aportaron dinero canalizado solidariamente., Recuerda MCC que el mecanismo de solidaridad no es ilimitado, ni una garantía de viabilidad de cooperativas no viables, ni por supuesto modifica la responsabilidad de los órganos de cada cooperativa sobre los aciertos o no de sus propias decisiones (El Mundo, 2018).

Sobre este Principio de Solidaridad podemos también explicar la reubicación de ex socios trabajadores de Fagor en otras cooperativas. Cuando quebró Fagor los responsables de gestión social de MCC tenían la ardua labor de recolocar a 1.895 personas. Z. Ezpeleta, responsable de Gestión Social de MCC recuerda que aquel año (2013) en la comarca el paro únicamente aumento en 150 personas, algo que aún es difícil de entender. A día de hoy el mayor reto es dar formación a personas que no tienen ninguna cualificación para conseguir reubicarlas indefinidamente.

6. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS: EXPERIENCIAS

6.1. TESTIMONIOS DE SOCIOS Y EXSOCIOS DE LABORAL KUTXA

Vamos a dividir este apartado de testimonios en dos sub apartados. Por un lado hemos recogido los testimonios de socios y ex – socios jubilados de Laboral Kutxa. Concretamente este primer apartado recoge las declaraciones de las 4 personas entrevistadas. Posteriormente en el apartado 6.2 podréis leer los testimonios de las dos personas entrevistadas que han tenido y tienen relación con MCC.

Para recabar estos testimonios he elaborado unos cuestionarios que si han sido iguales para las 4 personas entrevistadas de Laboral Kutxa, pero para los casos de las personas con relación a MCC el cuestionario ha sido distinto, ya que los cargos que uno de ellos ha ocupado en MCC no tiene mucho que ver con el cargo que la otra persona entrevistada ocupa actualmente dentro de la Corporación.

Comenzamos por tanto exponiendo el punto de vista de dos socios jubilados de Laboral Kutxa y posteriormente de dos personas socias trabajadoras, hoy día en activo. Hemos seleccionado estas personas para ubicarnos geográficamente en espacios distintos y también para analizar el punto de vista de cada uno de ellos en un espacio temporal concreto.

Comenzamos analizando primeramente los testimonios de los dos socios jubilados en laboral kutxa.

1- PATXI IRIGORAS: EL COOPERATIVISTA ENTUSIASTA

Patxi Irigoras, nació en Andoain en 1938, empezó a trabajar cuando tenía 12 años como botones en la empresa SAPA ubicada en Andoain. Por mediación de un amigo le proponen empezar a trabajar en Laboral Kutxa y es él quién abre la oficina de Andoain en 1966, concretamente el 1 de Diciembre, domingo. Esta oficina fue y sigue siendo la número 26.

Patxi no conocía nada de cooperativismo. Llegó a conocer en persona a D^a José María Arizmendiarieta de quien recalca su brillantez pero también destaca que; “primero era sacerdote, luego sacerdote y finalmente sacerdote”.

La primera oficina de Laboral Kutxa se abrió en Arrasate en 1959. La apertura de oficinas se hacía en localidades donde existían ya cooperativas. En la expansión no tenían criterio de mercado; no buscaban clientes sino que las oficinas se abrían en aquellos pueblos donde desde el pueblo germinaban acciones sociales. La función de Laboral kutxa en esos inicios era la de recaudar dinero para las cooperativas, puesto que D^o José María Arizmendiarieta se dio cuenta de que las cooperativas tenían problemas de financiación. No trabajaban como una caja al uso donde se podía tener una libreta o cuenta corriente, su principal trabajo era la de recaudar dinero para el movimiento cooperativista cuyo objetivo principal era ayudar al cooperativismo, hacer empresa y a la ende hacer país.

En esos años la transmisión de los principios y valores se hacía a través de los propios compañeros. El trabajo se hacía más colectivamente, no tan individualizado como ahora, ni

tan departamentalizado y ello mismo hacía que la implicación, y la convicción en este proyecto llamado cooperativismo fuese mayor. En el caso de Patxi por ejemplo él mismo explicaba a otros compañeros los valores que trasmitía el cooperativismo en reuniones que solían hacer en la oficina o incluso en su propia casa. Un problema de un director de oficina se convertía en problema de los directores de alrededor y todos acudían a ayudarse mutuamente. La implicación, la dedicación al trabajo en aquellos primeros años, la convicción sobre las bondades del proyecto y el sentido de pertenencia a la misma eran indiscutibles.

Con el paso de los años, Patxi ha visto que el sentido de pertenencia, la implicación han ido disminuyendo y observa a los cooperativistas como cualquier otro trabajador, que han perdido el sentido del sacrificio. El consumismo brutal en el que vivimos ha traído el deseo de tener lo que el vecino tiene y con el menor sacrificio posible.

Sobre los principios cooperativos no tiene duda de que han sido y siguen siendo importantes, ya que han ayudado a las cooperativas y cooperativistas a adaptarse a contextos económicos y sociales cambiantes. En cada adaptación se sufre y de cada crisis cree que las cooperativas salen reforzadas porque en épocas de crisis se afianzan más los principios cooperativos.

2- GEMA OLABIDE: LA COOPERATIVISTA PRAGMATICA

La otra persona entrevistada es Gema Olabide, hoy día también socia jubilada de labora kutxa. Nacida en Legazpia, su primer y único trabajo ha sido trabajar en Labora Kutxa. Conocía el cooperativismo, ya que ella estudió en la facultad de empresariales de Oñate de la universidad de Mondragon. Comulgaba con el cooperativismo y no dudó en trabajar en una cooperativa.

Destaca que no recibió formación sobre el cooperativismo cuando entró a trabajar por primera vez en Labora Kutxa, que la formación en valores se transmitía sobre todo entre compañeros en el día a día en la propia oficina y también en los consejos sociales.

Había gente crítica que trabajaba en Labora Kutxa, pero se vendían los valores informándose entre ellos y haciéndoles ver hacia donde iba la empresa. Se convencían entre ellos. Era trabajo de base y se hacía porqué la gente estaba muy implicada.

Ambos dos coinciden en la implicación y en el sentido de pertenencia como lo más importante de aquellos años.

Gema destaca que: “el individualismo de hoy día no ayuda. Se necesita que haya comunicación y profesionalización”. A su parecer Labora kutxa, como al igual que MCC publicitan muy poco las ventajas del cooperativismo. Si diesen a conocer las bondades que tiene

este sistema económico, reconocido además mundialmente, los cooperativistas sentirían positivamente ese sentido de pertenencia. Por otra parte ve necesario profesionalizar la transmisión de valores y Principios Cooperativos no solo en Laboral Kutxa sino que en todas las cooperativas de MCC. Se necesita personal cualificado que promueva y divulgue esta transmisión de principios y más hoy día en el que la sociedad está cada vez más individualizada.

“El cooperativismo ha servido para mejorar la calidad de vida del entorno en donde han estado ubicadas las cooperativas, y las personas han estado en el centro de las mismas, dándoles la importancia que se merecen” recalca la entrevistada, pero vuelve a insistir en el individualismo como una seria amenaza, en donde la persona como eje central se pierde. Las personas deben sentirse participe del proyecto y a la vez deben ser responsables de sus actos y decisiones.

Ambos dos han sentido el cooperativismo y lo han transmitido con las personas que han tenido a su alrededor. Apuestan por la continuidad de estos principios, apoyan la internacionalización de las cooperativas como una necesidad necesaria, pero siempre manteniendo el poder de decisión en nuestras cooperativas matrices.

3- FLORI URANGA: LA COOPERATIVISTA DESENCANTADA

Este tercer testimonio es de una socia trabajadora de Laboral Kutxa. Lleva trabajando en la entidad desde 1999.

Proviene de la zona de Donostia. Conocía el cooperativismo lo justo. Estudio empresariales y en esos estudios aprendió lo poco que conocía del cooperativismo. Cuando era eventual no recibió formación alguna en cooperativismo, pero cuando le hicieron socia lo único que recuerda es que le pidieron aportar capital sin explicar lo que era el cooperativismo. Los compañeros de trabajo eran los que le transmitieron los valores cooperativistas, pero no en demasía. Comentaban según pasaban los años que “esto no es lo que era antes”.

Según nos comenta ella no nota que esté trabajando en una cooperativa, no siente el cooperativismo pero le gustaría sentirse parte del mismo. En eso si ha notado que los antiguos socios si tenían ese sentido de pertenencia, tenían implicación y en cambio ella y cree que los actuales cooperativistas no la tienen.

Sobre la ayudas entre las cooperativas, por ejemplo la concedida a Fagor, cree que MCC hizo lo que debía y a ella le produjo una buena sensación.

Discrepa con las diferencias que hay entre cooperativistas de distintas cooperativas. Perteneciendo todos a MCC cree que esas diferencias no deberían de existir, ya que somos inte-

grantes del mismo grupo empresarial.

Cree realmente que los Principios Cooperativos deben de seguir existiendo, que son necesarios y que sobre todo se deben de transmitir, pero echa de menos que nadie desde organismos propios de la entidad le hayan transmitido. Lo que sabe es gracias a compañeros de trabajo. Cada vez se trabaja más individualmente y para ella la entidad en donde trabaja está más volcada en datos cuantitativos que en aspectos cualitativos.

La forma de trabajar, los objetivos individuales, la cada vez mayor carga de trabajo incide en que no se sienta parte de este proyecto cooperativo. Comenta que “trabaja en una cooperativa pero no siente el cooperativismo y ve positivo que desde la entidad se incida en esto”.

4- JESUS BERRONDO: COOPERATIVISTA DE FAMILIA

Es también socio trabajador de Laboral Kutxa, lleva en la entidad desde 1983 y conoce el cooperativismo ya que es hijo de uno de los socios fundadores de la cooperativa Tajo. La primera reunión para formar dicha cooperativa justamente se hizo en su casa cuando él era aún joven. Desde que conoció el movimiento cooperativo si tenía en mente trabajar en una cooperativa y por ese motivo empezó a trabajar en Laboral Kutxa.

Sí tiene la percepción de que recibió formación en cooperativismo a través de los cursos de formación que se impartían para pasar de auxiliar administrativo a cargos superiores.

Asocia el cambio de forma de trabajar en las cooperativas al cambio de valores que se está dando también en la sociedad; todo tiene conexión. En la sociedad actual predomina el individualismo sobre lo colectivo y llevado esto a las cooperativas, nos comenta que en cooperativas de pequeño tamaño lo colectivo prima, pero una vez que la cooperativa adquiere una dimensión un poco más grande la fuerza del colectivo va diluyéndose y emerge lo individual. El cambio de valores (pérdida) se da tanto en las cooperativas como en la sociedad, y esto produce lo que denominamos desenganche del cooperativismo.

Aboga porque los Principios Cooperativos sigan vigentes. No ve necesario formación en este aspecto porque cree que cualquiera con sentido común debe de conocer en que se basa el cooperativismo. Requiere de una responsabilidad personal el tener conocimiento sobre cooperativismo.

No sobrevalora en demasía los valores cooperativos aunque reconoce que: “es mejor trabajar en una empresa de esta tipología que en una sociedad anónima”.

Ve necesaria la apertura internacional de las cooperativas para poder mantener los puestos

de trabajo tanto de las cooperativas locales como las ubicadas en el extranjero, pero manteniendo el poder de decisión en la cooperativa matriz.

Parece que el sentimiento cooperativista según han ido pasando los años ha ido decayendo, pero insiste en que no ve necesario que la entidad refuerce este aspecto.

6.2. TESTIMONIOS DE SOCIOS Y EX SOCIOS DE MCC

Cada vez más hoy día se comenta o se habla sobre el desencanche cooperativista para referirse al poco o bajo sentimiento cooperativista que presentan los y las trabajadoras de las distintas cooperativas.

Las cooperativas no son ajenas a la realidad social en la que están y en la que luchan, y los y las cooperativistas son personas que viven dentro de esta sociedad cada vez más consumista e individualista.

En este apartado vamos a exponer dos testimonios de dos personas que han tenido relación laboral con MCC en distintos departamentos.

1- JOSE LUIS OLASOLO: COOPERATIVISTA HASTA LA MEDULA

Jose Luis Olasolo (Markina, 1942) es un ex alto cargo de MCC. Entró a trabajar en una cooperativa, concretamente en Ulgor cuando estaba estudiando en la escuela profesional creada por el sacerdote J. María Arizmendiarieta. En Fagor ha pasado muchos años de su vida; desde troquelista en sus inicios hasta ocupar cargos muy relevantes en la misma cooperativa y más tarde en MCC. Con solo 27 años ya ocupaba cargos muy importantes.

Fue miembro del Consejo Rector de Laboral Kutxa durante unos años. Actualmente jubilado es miembro de ALE (Arizmendiarietaren lagunen elkarte) y se dedica a divulgar el cooperativismo en las universidades.

Reconoce que sabía algo del cooperativismo pero tampoco no demasiado. J. Maria Arizmendiarieta vivía próximo a su casa y cualquier cosa que no le había quedado claro se lo volvía a preguntar. En aquella época el sacerdote Arizmendiarieta solía ir a la escuela profesional diariamente a darles una charla de unos 20 minutos. No siempre era hablar del cooperativismo, pero sí se solía tratar.

Recuerda de Arizmendiarieta que: “no era un buen orador”, puesto que su mente estaba 10 años adelantada y por tanto entender lo que quería decir no era fácil, ni tampoco lo eran sus sermones por lo futurista que llegaba a ser para los feligreses de aquella época.

Cuando J. Luis Olasolo entró a trabajar en Fagor le hicieron pasar un examen donde se le preguntaba por los estatutos y reglamentos de las cooperativas. Él en su época de directivo de recursos humanos pretendió hacer lo mismo y así lo llevo a cabo durante unos años. Para poder hacer este “examen de entrada” se hacían cursos de formación sobre el cooperativismo. Recuerda que cuando fue miembro del consejo rector de Caja Laboral solían ir por las distintas oficinas para explicar lo que era una asamblea general. Con ello querían promover la participación de los socios trabajadores para que acudiesen a la misma.

Una buena elección de los mandos es vital para la continuidad de las cooperativas, pero también para la continuidad del espíritu cooperativo. Al inicio de su andadura en las cooperativas allá por los años 70, el cooperativismo era muy exitoso económicamente y por tanto había personas trabajando en ellas con gran sentimiento cooperativista pero también personas que sin gran sentimiento se arrimaban. La creación de las cooperativistas era reciente y por ello el sentimiento cooperativista estaba vivo, muy vivo.

La implicación ha ido disminuyendo en gran medida a su entender por el consumismo brutal y el individualismo en el que estamos. Estos dos aspectos son causas fundamentales de este sistema que ha enrarecido todo, son una de las principales razones del “desenganche”. En palabras del entrevistado “Vivimos en una realidad cada vez más impersonal y más feroz”.

Dentro de este sistema político – económico, el cooperativismo está aceptado y valorado pero no lo contemplan como algo suyo; es por ello que se debe de seguir difundiendo el modelo cooperativista, faltan personas que lo promuevan. Sin embargo fuera de nuestras fronteras, los pensadores mundiales ven a MCC como alternativa de futuro.

La internacionalización de las cooperativas ha sido necesaria, no porque las filiales (entorno a 100) den beneficio (alrededor de un 10% da beneficio únicamente) sino porque aportan negocio a la matriz. En algunos países como China, Yugoslavia... la cooperativa está mal vista porque se asocia al régimen antiguo, pero se respeta. En estas filiales se puede decir que algunos aspectos propios del cooperativismo están ya implantados correctamente: Por ejemplo la transparencia en la información es una práctica habitual y satisfactoriamente establecida; se da también reparto de beneficios (30%) si los hay, y se explica lo que es MCC (ideologizar). En el aspecto de cooperativizar es donde hay preocupación sobre todo por el CÓMO, ¿cabe cooperativas mixtas? ¿se perdería el control? De nuevo surge la necesidad de contar con directivos buenos y acordes con el sentimiento cooperativista. Los liderazgos se deben de asumir con claridad para superar los problemas que nos trae una dimensión grande de las cooperativas (en Canadá se han tomado dos criterios en empresas de este tipo; 1- reparto del 15% de beneficio y 2- tope en plantilla 400 personas, no más) y la participación. En una cooperativa pequeña, la transmisión de ideas es más fácil y también la participación. Hoy día ejercer un liderazgo fuerte es complicado, pero gracias a un gran

liderazgo se pueden conseguir aspectos tan importantes como que parte del beneficio se reinvierta. Este aspecto muy consolidado para nosotros les costaba mucho implantar sobre todo por la zona de Italia. Les preguntaban a J.Luis Olasolo y sus compañeros que fueron en alguna ocasión a Turín como hacían para conseguir que democráticamente parte del beneficio se reinvirtiera. Para Olasolo eso es gracias a la figura de un líder fuerte. Debemos de dejar necesidades para crear futuro. Este lema lo utilizo J.M. Arizmendiarieta cuando creó la Caja Laboral, donde decía “Libreta o maleta” esto es; o se aportaba para ayudar al cooperativismo y así crear puestos de trabajo o tendrían que hacer las maletas para buscar trabajo.

La falta de sentimiento cooperativista está unido a la falta de valores de la sociedad actual. Vuelve a incidir en que consumismo e individualismo son los factores peligrosos a controlar y cree que la sociedad no ha aprendido nada de la crisis que hemos pasado.

La distancia del socio respecto a la cooperativa o la funcionarización del socio trabajador fue también debatido en la caída de Fagor. Se comentaba por parte de algunos entrevistados que en el caso concreto de Fagor no solo confluyeron causas de índole empresarial sino también causas de carácter social, ideológico, cultural y organizativo. Estas demostraban que el perfil de los socios y socias era más individualista, ante todo demandantes de derechos y con exigencia de auto – responsabilidad diluyéndose, carentes de la cultura de “auzzlean” y a los que no se supo transmitir lo que era la cooperativa.

El cooperativismo continuará, sobretodo porque es un sistema que está influenciando a otros modelos económicos, en el aspecto de convertir más participativa la propiedad del capital así como más participativa también en la toma de decisiones.

2- IÑIGO IÑURRATEGI: COOPERATIVISTA DE TERCERA GENERACION

Para analizar el punto de vista actual de MCC sobre la formación y divulgación del cooperativismo hemos entrevistado a Iñigo Iñurrategi Irizar, Responsable de Educación Cooperativa (Bergara, 1976)

Si nos centramos en las primeras cooperativas que surgieron vemos que la necesidad de darles formación teórica era prácticamente nula y eso era debido a que los propios trabajadores de las cooperativas eran quienes habían creado la cooperativa; por tanto ese bagaje práctico que tenían cubría la formación teórica que no necesitaban. Normalmente se habla de 70% de práctica, 20% de ejemplo y 10% de teoría.

En esos inicios la parte práctica tiene un grandísimo peso (creaban cooperativas) y la parte del ejemplo también lo cubrían ellos mismos; por ello la parte teórica apenas se daba en esos inicios aun cuando también se tenía en cuenta. Hoy en día en cambio la formación se gestiona más porque precisamente se palpa esa necesidad. La parte práctica no es tan ele-

vada como en los inicios y la parte del ejemplo también está decayendo. En muchas cooperativas se han jubilado ya los socios trabajadores propulsores del movimiento y esto junto con una laxitud en formación o divulgación cooperativa, ha acarreado que la transmisión entre distintas generaciones no se haya producido como se debiera; por todo ello la parte de la teoría se tendría que haber maximizado pero a lo largo de estos últimos años parece que no se ha gestionado correctamente.

“En la formación aparte del contenido se tiene que trabajar dinámicas individuales o grupales. Es esencial”, señala Iñigo. MCC varía la formación en función de la persona o el colectivo al que va dirigido. Iñigo nos comenta que a los socios nuevos que se incorporan la formación va en torno a explicarles que es el cooperativismo, las diferentes clases de cooperativas que hay, la experiencia de Mondragon y luego se incide en la cooperativa concreta a la que van a pertenecer.

La formación era primordial para Arizmendiarieta y esta se basaba en tres pilares según nos indica Iñigo;

- 1- Componente moral; No tenemos que olvidar que D° José María Arizmendiarieta era cura. Este lado moral lo trabajaba mediante el catecismo; el pulpito, la confesión...
- 2- Componente Técnico; era muy exigente con la formación. El objetivo era formar gente competente en ámbitos técnicos.
- 3- Lado social; otro de sus ámbitos de trabajo era conseguir que las personas con las que trataba fueran sensibles socialmente; por ello formó Circulo de estudios sociales. Conseguía libros de calado social. En ese círculo el objetivo era que mediante la lectura de estos libros los jóvenes se instruyesen en esta doctrina social.

Arizmendiarieta pedía a sus colaboradores más cercanos que fuesen sensibles a las necesidades que tenía la población, que las respuestas a estas necesidades se dieran siempre a través de proyectos comunitarios y que tuvieran el coraje de abordar dichos proyectos.

Volviendo a los Principios Cooperativos nos comenta que: “la aplicación de estos principios no es obligatoria sino que opcional”. La labor de Mondragon S. Coop es la de dar ayuda, prestar servicio a las cooperativas sea en gestión social, en formación, en internacionalización... pero cree Iñigo que la labor de divulgar el cooperativismo recae más en cada cooperativa concretamente e incluso yendo más lejos se podría decir que es responsabilidad de cada cooperativista.

Para MCC la formación y divulgación del cooperativismo si es prioritaria hoy día, es un objetivo estratégico, pero reconoce que hace unos años no lo ha sido. En las agendas de los gerentes no está recogida esta necesidad de formación y de ellos debe de empezar. La go-

bernanza si es hoy día aspecto prioritario porque ven que este aspecto falla en algunas cooperativas. Coincide con J.L. Olasolo en determinar que la elección de unos buenos mandos es fundamental. En esta elección además de su perfil técnico –profesional se tiene en cuenta que sea una persona acorde con la ideología cooperativista y esto casi está asegurado gracias a la promoción interna. Si para la elección de un mando se acude a personas fuera del cooperativismo significa que los de dentro tienen carencias y es necesario acudir fuera de las cooperativas.

Iñigo considera que hay cooperativas más involucradas con dar formación a cooperativistas que otras y menciona como ejemplos positivos a Orkli, Ederlan Tafalla sobre todo por la dimensión que tiene, Maier... Es curioso pero en Ederlan el presidente realiza a todos los socios/as nuevas que se incorporan una entrevista individual preguntando acerca de lo que conocen del cooperativismo y sus principios. Labor ardua si se tiene en cuenta que ha habido años en donde se han hecho socios a unas 200 personas.

Con respecto a las filiales; no hay una reglamentación sobre ello establecida, pero cree que en un futuro no muy lejano llegará la necesidad de reglarlo. Hoy día no está establecido sobre todo porque la internacionalización de las cooperativas se ha hecho de manera muy distinta y en algunos casos en situaciones muy complicadas.

Los Principios seguirán aplicándose en el futuro para poder llevar a cabo una economía más sostenible. La Experiencia cooperativa de Mondragon es muy buena en democratizar la economía, es interesante porque tenemos mucha práctica, llevamos años gestionando cooperativas y además de manera muy exitosa. Esto está muy bien visto sobre todo fuera de nuestras fronteras y se analiza la experiencia de Mondragon como modelo a seguir. En el caso concreto de Fagor se han estudiado los “elementos Pre” y los “elementos Pro”. En muchos elementos Pre ha habido situaciones dadas por nuestra cultura cooperativa. Se analiza hoy día más los elementos Post que los Pre y además son objeto de estudio porque visualizan la aplicación de los principios en lo que supuso la caída de Fagor, por su dimensión, por su simbolismo... Precisamente por esta aplicación práctica de los principios, como es la solidaridad, inter cooperación... somos más estudiados que por la parte teórica de los mismos.

Si algo ha demostrado el cooperativismo es que los Principios son necesarios y lo seguirán siendo. La aplicación de los principios generalmente se hacen de manera conjunta y no individualmente. Las situaciones precisan de aplicar más de un principio. No hay por tanto jerarquía entre los Principios. Cada uno prevalecerá sobre otro según sea la situación concreta.

Adjuntamos como ejemplo la Formación Cooperativa que Laboral kutxa tiene preparado para ofrecer a los nuevos socios que se incorporan. No adjuntamos el documento completo

puesto que no hemos pedido autorización para ello.

7. CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos analizado la importancia que tienen los Principios Cooperativos dentro del cooperativismo en general y en la experiencia de Mondragon en concreto. Hemos partido de analizar el cooperativismo en sí como modelo económico alternativo en donde se recogen los Principios Cooperativos que hoy día existen. La Economía social y solidaria reconoce como suyo al cooperativismo y por tanto este aspecto también ha sido objeto de estudio en este trabajo.

La transmisión y formación ha sido analizada en la parte empírica mediante la realización de entrevistas a distintas personas que han tenido y siguen teniendo relación con alguna cooperativa de Mondragon. En base al estudio realizado y sobretodo basándonos en los testimonios recogidos llegamos a las siguientes conclusiones;

*El cooperativismo como modelo económico es un modelo válido para el siglo XXI. Algunos de los valores que en él se recogen justamente son los que la sociedad actual tiene en precario, como son el apoyo mutuo, responsabilidad y solidaridad. Cada vez estamos en una sociedad más individualizada y se necesitan potenciar elementos de cooperación y soluciones en modo cooperativo. La cooperativa Coopelesca de Costa Rica lo define como: "El cooperativismo es una mezcla bien balanceada de éxito empresarial con solidaridad".

* Los Principios Cooperativos no eran y ni son una antología etérea de las mejores intenciones de las que presumir, sino que es algo que debe inspirar las acciones en la búsqueda de los mejores resultados concretos para los trabajadores que están dentro de la corporación y para la sociedad que nos rodea. El éxito de cada organización se sustenta entre otras cosas sobre la existencia de una cultura y unos valores que se arraigan en dicha organización para la consecución de sus objetivos. Un factor importante del éxito empresarial radica en la adhesión de dichas creencias.

La implementación de estos Valores se ha de hacer bajo el enfoque de la visión y filosofía de la mejora continua. Los equipos directivos, en sus respectivos niveles, tienen la responsabilidad de introducir (ideologizar) y comunicar los valores y movilizar a sus colectivos, proporcionando la visión global y liderando el cambio que supone la vivencia de los mismos. Son las personas las que hacen funcionar los negocios y se proclaman que buena parte de los problemas empresariales solo se remediarán cuando se aprenda a dirigir a las personas de forma que estas se impliquen en un proyecto común.

*Mondragon, el conjunto de cooperativas que forman la Experiencia Cooperativa, es un proyecto admirado en el mundo, una realidad inspiradora que ha suscitado durante muchos años el interés de instituciones, gobiernos, universidades y personas de diferentes ámbitos. Es una Experiencia, un proyecto que llama la atención por la gestión de sus negocios, por su dimensión y, en definitiva, porque funciona. Deberíamos de poner en valor el poder de atracción que tiene la Experiencia. La marca Mondragon representa un riquísimo patrimonio colectivo que debemos de gestionar adecuadamente desde un punto de vista de relaciones y de comunicación. El próximo mes de octubre se va a celebrar en Bilbao el Global Social Economy Forum (GSEF 2018). Mondragon volverá a tener un protagonismo especial en esta cita y valdrá para reivindicar la vigencia de los valores de la Experiencia Mondragon.

*El trabajo nos ha presentado la figura de Arizmendiarieta, auténtico impulsor de la Expe-

riencia de Mondragon. Hombre sencillo, trabajador que transformó la sociedad vasca del post franquismo a través del trabajo. Su paso por el seminario de Vitoria le dio una formación intelectual que luego aplicó en su proyecto. El que fuese hombre de la iglesia le permitió acceder a centros de poder, a redes de contactos con los que no era fácil de contactar, pero sobretodo trabajo en unos valores en los que él creía firmemente. El acceso a la educación, dar participación a los trabajadores en la gestión y en la propiedad, la solidaridad... Creó una experiencia local con repercusión mundial y supo unir el desarrollo económico con un desarrollo social, basado en las personas y en un sistema cooperativo.

*La formación en valores cooperativos es y va a ser necesaria en el futuro y la labor del cooperativismo va a ser explicar su buen hacer para atraer el talento. En un futuro no muy lejano parece que un problema va a ser atraer talento, talento humano porque este va a ser escaso (natalidad bajando) por ello un objetivo del cooperativismo tiene que ser divulgar su experiencia cooperativa. Tenemos que poner en valor el poder de atracción que tiene la Experiencia por un lado para creer más en nuestro proyecto y así reforzar nuestro modelo y también para ver objetivamente las virtualidades que tiene el proyecto cooperativo y que son admitidas por muchísimas personas e instituciones.

*El cooperativismo del futuro será seguramente menos ideologizado, pero seguirá siendo un modelo empresarial importante y copiado fuera de nuestras fronteras. Hagamos de nuestras cooperativas y nuestros cooperativistas un modelo fuerte, democrático y participativo en el que todos/as nos sintamos con orgullo de pertenencia. Seguramente si Dº José María viviese nos pediría que arriesgásemos más, que tuviéramos más ambición en divulgar el cooperativismo y que nos relacionásemos más con el mundo. Aplaudiría lo conseguido en el ámbito económico y tecnológico pero su mira estaría nuevamente una década por delante.

* Fagor nos ha enseñado y sobretodo ha demostrado a la sociedad que la solidaridad entre cooperativas, la reubicación de cooperativistas, son elementos que han permitido salir con éxito del grave problema que suponía la caída de Fagor. El estar bajo el paraguas de MCC da una protección y proyecta un modelo cooperativo, con sus sombras y sus luces, de trabajo asociado que funciona en la práctica. Fagor es el caso práctico.

*Un deseo propio es que entre todos/as aprovechemos el gran trabajo realizado hasta ahora con las cooperativas y demos un paso hacia adelante en donde podamos conjugar trabajo y conciliación. Que proclamemos el reparto de trabajo para conseguir una sociedad activa laboralmente y en valores. Pongamos en práctica los valores cooperativos

7.2. LIMITACIONES EN EL ESTUDIO

Por el tipo de trabajo que he realizado creo que entrevistar a más personas hubiera sido muy interesante, para poder sacar datos más estadísticos en base a edad de entrevistados, localidad geográfica, dimensión de la cooperativa en donde trabajan... Los testimonios recogidos reflejan la diversidad de ideas que al respecto existen. Me hubiera ayudado también el entrevistar a personas ajenas al mundo cooperativo, como personas trabajadoras de una S.A. o S.L., autónomos... Seguramente nos aportarían testimonios muy interesantes y podríamos compararlos.

Hubiese sido interesante hacer también esas entrevistas a socios trabajadores de otras cooperativas, para así poder comparar resultados y hacer una especie de termómetro que determinase en qué posición está cada cooperativa con respecto a la formación y a la percepción que los cooperativistas tienen sobre el arraigo al cooperativismo.

No he entrado a analizar cada principio puesto que mi interés era sobretodo en analizar el cooperativismo y su arraigo no tanto en la sociedad sino como en los propios cooperativistas. El trabajo podría completarse con el análisis de cada uno de los 10 principios.

7.3. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Una línea de investigación interesante para desarrollar en el futuro y en relación a la cooperativa de la cual soy socia trabajadora (Laboral Kutxa) podría ser como instrumentar la estrategia de formación y divulgación del cooperativismo dentro de la entidad. El “desenganche” del que hemos hablado en este trabajo es palpable en las personas que trabajan en esta entidad y para abordar esta problemática la entidad debería de profesionalizar esta labor, destinando recursos exclusivamente para ello.

Como toda formación no solamente vale trabajar los contenidos sino que también ayuda realizar dinámicas; en este caso dinámicas grupales para ahondar en un trabajo cooperativo, de cooperación.

No vale solo teorizar sobre el cooperativismo. Somos un ejemplo a seguir a nivel mundial, se nos copia el modelo como un modelo de futuro y mientras “en casa” nuestros cooperativistas lejos de estar orgullosos de pertenecer a una cooperativa nos hablan de desapego, de desenganche, de funcionarización. Volviendo a la esencia de José María Arizmendiarieta la educación debe propiciar entre otras cosas el surgimiento de hombres y mujeres cooperadoras, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro y para ello, la educación cooperativa es necesaria, más sobre todo en la sociedad actual en donde los valores materialistas ocupan un mayor espectro que las convicciones humanas. Cada vez será más necesario poner el foco en seguir dando formación a las personas.

La cooperación convoca a los hombres a una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no contra los demás, sino con los demás
(J.M. Arizmendiarieta)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. LIBROS Y ARTICULOS

GUIBERT, J.M. (2010) “Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dionisio Aranzadi Tellería SJ”, Universidad de Deusto.

ACI (1895) “Alianza Cooperativa Internacional”.

TU LANKIDE (2016) “2016ko kongresua”. Revista creada para la divulgación de la Experiencia Cooperativa, nº 597.

Mondragon (2017) Corporación Mondragon, <https://www.mondragon-corporation.com>

Mondragon Unibertsitatea (2015) “Modelo de gestión corporativo, modulo 3 claves para una gestión eficiente” <https://www.youtube.com/watch?v=s2vSoxoyZeQ>

LANKI (2016) “Formación cooperativa: Horizonte cooperativo 2030” publicado en la revista TU LANKIDE, nº 596.

FAECTA (2012) Federación Andaluza de Empresas Cooperativas del Trabajo, <https://www.faecta.coop/index.php?id=140>

ARANZADI, D (1992) “El arte de ser empresario Hoy”. Universidad de Deusto.

MERINO, S (2005) “Los orígenes del cooperativismo moderno y el socialismo premarxista” Revista vasca de economía social, nº1 págs 169-188.

ACI (2013) “Reglamento adoptado por la Asamblea el 11 de abril de 2013”.

ACI (1995) “Declaración de Identidad Cooperativa”.

CIRIEC ESPAÑA (2003) “La Economía Social – Sus claves”

AKE BOOK, S.: “Cooperativas, valores fundamentales y Principios Cooperativos”, CIRIEC, núm. 9, 1990.

ORTEGA, I; URIARTE. L (2015) “Retos y Dilemas del Cooperativismo de Mondragon. Tras la crisis de Fagor Electrodomésticos”. Cuadernos de Lanki, nº 10.

IRURETAGOYENA, J; GRAFULLA, C; IRURETAGOYENA,C y BILBAO, L (1990) “La Economía Social. Una nueva forma de vida para el País Vasco” Eusko Jaurlaritza, Departamento de Trabajo y Seguridad Social.

REAS (2010) Definición de Economía Social y Solidaria, <https://econactiva.es/que-es-la-economia-social-reas/>

GUSI PUIG, J (2015) “Economía Social y cooperativismo” artículo publicado en elperiódico.com el 26/10/2015.

Facultad Ciencias Sociales Puerto Rico (2015), <http://sociales.uprrp.edu/cooperativismo/>

TU LANKIDE (2011) “2012 Año internacional de las cooperativas”. Revista creada para la divulgación de la Experiencia Cooperativa, nº 573.

CIRIEC ESPAÑA (1995) “Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 37-39.

Mondragon (2016) Corporación historia, <https://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/historia/>

Mondragon (2016) Video corporativo, <https://www.tulankide.com/es/mondragon-estrena-video-corporativo>

ABAITUA, C (2016) Video “Jose Maria Arizmendiarieta SÓLO SACERDOTE Y SIEMPRE SACERDOTE” Otalora hezkuntzetxea, Grupo Ulma eta Mondragon Unibertsitatea.

ORMAETXEA, J.M. (2016) “Presidente de honor de Arizmendiarieta Lagunak” TU lankide, agosto 2016.

TU LANKIDE (1993) “El futuro de las cooperativas” Revista creada para la divulgación de la Experiencia Cooperativa, nº 373.

UGARTE, J (2012) “La internacionalización en Mondragon” <http://www.tulankide.com/es/la-internacionalizacion-en-mondragon/>

TU LANKIDE (2016) “Cooperativismo y transformación social” Revista creada para la divulgación de la Experiencia Cooperativa, nº 596.

TU LANKIDE (2017) “ La formación es la clave” Revista creada para la divulgación de la Experiencia Cooperativa, nº 602.

UGALDE, I (2017) “Reelegido presidente de Anel, Navarra” Noticias de Navarra, 2017).

BRETOS, I; ERRASTI, A (2017) “La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan”, Revesco, Revista de Estudios Cooperativos, 2017.

PEREZ GRACIA, J (1975) “Iniciación al cooperativismo”. Colección Ucoopia, Zaragoza.

AZURMENDI, J (1992) “El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta” Azatza, S.A. Otalora

ORMAETXEA, J.M. (1992) “Experiencia Cooperativa de Mondragon”, Tartalo.

ALTUNA, L (2008) “La experiencia cooperativa de Mondragon; una síntesis general”. Mondragon bilduma, Lanki.

GARCIA JANE, J; VIA LLOP, J y XIRINACS, L.M^a. (2006) “La dimensión Cooperativa: economía solidaria y transformación Social”, Editorial Icaria.

ALFONSO SÁNCHEZ, Rosalía: “Los Principios Cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa”, en CIRIEC-España, Revista jurídica de Economía Social y Cooperativa, nº 27, diciembre 2015, Valencia, ps. 49-85.

ALTUNA, R y URTEAGA, E (2014) “Los inicios de la experiencia cooperativa de Mondragon” volumen 115/2014 de REVESCO.

VAQUERO SANCHEZ, J.M^a (2017) “Los fundamentos del movimiento cooperativo”, Editorial Dykinson, colección Deusto sobre cooperativismo.

MUGARRA, A (2001) “Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas” CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001.

MONZON, J.L.(2003) “Cooperativismo y Economía Social: perspectiva histórica”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº44, p.9-32.

GARCIA DELGADO, J.L.(2005) “La economía social en España: criterios y propuestas (volumen III), Fundación ONCE.

CECOOP (2006), “ Social enterprises and worker cooperatives: Comparing models of corporate governance and social inclusion”. CECOOP European Seminar, Manchester.

BENGOETXEA, A (2016) “Las cooperativas” CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 29.

CHOPART, J.N., NEYRET,G &RAULT,D (2006): Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, La Découverte, Paris.

ERRASTI, A (2013) “Tensiones y Oportunidades en las Multinacionales Coopitalistas de Mondragon. El caso de Fagor Electrodomésticos, Sdad Coop”. REVESCO, nº113/2013.

ERRASTI, A (2002) “La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social”. Revista de Dirección y Administración de empresas, nº10.

LARRAÑAGA, J, (2006) “Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización”. Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Mondragon.

BASTERRETXEA,I y ALBIZU, E(2010) “¿Es posible resistir a la crisis?. Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragon. ”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº67, p.75-96.

2. CONSULTAS WEB

- www.economiasolidaria.org/biblioteca
- www.mondragon-corporation.com/ Web oficial de la Corporacion de Mondragon.
- www.mondragon-corporation.com/.../Modelo-de-Gesti3n-Corporativo-MONDRAGON- Web de MCC donde se detalla específicamente su modelo de gesti3n corporativa.
- www.tulankide.com/es/la-hemeroteca-completa-de-la-revista-en-tulankide.com/ Revista creada para la divulgaci3n del cooperativismo-hemeroteca donde hemos consultado varios n3meros de la misma.
- www.tulankide.com/es/la-internacionalizacion-en-mondragon- para analizar la internacionalizaci3n en Mondragon.
- www.eldiario.es/alternativaseconomicas/Mondragon-busca-nuevo-rumbo- Se analiza la hora decisiva de Mondragon despu3s de la ca3da de Fagor.
- www.tulankide.com/es/congreso-de-mondragon-2017- establece la pol3tica socio – empresarial 2017/2020.

3. INFORMES Y DOCUMENTOS INTERNOS CONSULTADOS

- Mis3n, Visi3n y Valores de Laboral kutxa
- Curso de iniciaci3n para socios nuevos de Laboral Kutxa 2016

4 ENTREVISTAS REALIZADAS

- Entrevista realizada a Patxi Irigoras y Gema Olabide, dos ex socios-trabajadores de Laboral kutxa en Andoain el 18 de mayo del 2018.
- Entrevista realizada a una socia –trabajadora actual de Laboral kutxa en Donostia el 21 de mayo del 2018.
- Entrevista realizada también en Donostia a un socio- trabajador en activo de labora kutxa el 24 de mayo del 2018.
- Entrevista realizada en Markina- Xemein (Bizkaia) el 28 de mayo del 2018 a José Luis Olasolo, actualmente jubilado pero quien ha ocupado a lo largo de muchos años puestos relevantes tanto en Fagor como luego en MCC.
- Entrevista realizada a Iñigo Iñurrategi en Otalora, Aretxabaleta (Gipuzkoa) el 6 de Junio del 2018 como persona responsable de formación en MCC.

Lierni Iturralde Izaguirre

