

Unidad III: Los diez principios cooperativos

Contenidos de la Unidad:

Principios cooperativos:

1. Libre Adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía del Trabajo
4. Carácter instrumental y subordinado del capital
5. Participación en la gestión
6. Solidaridad Retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación Social
9. Carácter Universal
10. Educación

Introducción

Los principios básicos de la experiencia cooperativa de Mondragón recogen el carácter y naturaleza cooperativa de las entidades que la conforman. Este *corpus normativo* guía el quehacer de las cooperativas y define los rasgos constitutivos de su razón de ser cooperativa frente a entidades de otra naturaleza. En ese sentido, los principios son la representación ideológica que la experiencia cooperativa de Mondragón se da a sí misma.

La formulación de estos principios data de octubre de 1987, cuando fueron aprobados por el 1º Congreso Cooperativo de Mondragón. Su redacción y posterior aprobación dieron coherencia y sistematicidad a las ideas fuerza que a lo largo de los treinta años precedentes fueron dotando de personalidad propia a las cooperativas de Mondragón.

En ellos se percibe la influencia directa de los postulados de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1966, y su marco operativo se inscribe en la legislación reguladora del cooperativismo en sus diferentes modalidades. Pero su concreción práctica va más allá de la ACI. Los principios de Solidaridad retributiva o de Transformación social, por ejemplo, constituyen elementos específicos de la experiencia cooperativa de Mondragón; son rasgos propios de una realidad cooperativa definida en el tiempo y en el espacio.

Aunque parezca obvio, es importante considerar los principios cooperativos en su conjunto, y no de forma aislada. Algunos principios, de hecho, pueden ser adoptados por entidades de otra naturaleza, pero el conjunto, como un todo entrelazado entre sí, sólo corresponde a empresas cooperativas. De ahí, no conviene concluir que todos los principios tengan la misma importancia o sustancia. Sin ir más lejos, los principios segundo, tercero y octavo, los que refieren a la organización democrática, la soberanía del trabajo y la transformación

social, respectivamente, conforman la espina dorsal de la experiencia cooperativa de Mondragón y además guardan una estrecha coherencia con el núcleo central del pensamiento de Arizmendiarieta.

De la comparación de los principios también se puede observar otro factor de diferenciación: algunos son de orden general, mientras que otros, como el octavo, - que refleja un compromiso inequívoco con el medio social y territorial en el que nace- entroncan directamente con las especificidades de la experiencia cooperativa de Mondragón.

1. Libre Adhesión

La experiencia cooperativa de Mondragón se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir.

No existirá, por tanto, para la adscripción a la experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna.

La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

“La primera forma de justicia elemental es la que necesitamos practicar los unos con los otros otorgándonos la consideración de seres libres” Arizmendiarieta

Uno de los principales rasgos del principio de libre adhesión es que se expresa en términos positivos y generosos. Las filiaciones políticas, étnicas, religiosas o las definiciones de género no suponen ningún límite a la incorporación de nuevos socios. En palabras de Ormaetxea, es garantista porque asegura el respeto a la pluralidad. Esa pluralidad será su rasgo definitorio no sólo en el momento de la incorporación de nuevos socios sino también en el marco de funcionamiento cotidiano de la comunidad cooperativa.

Aunque no haya sido elevado a la categoría de principio cooperativo, la neutralidad político-partidista viene a sostener y a ampliar la idea de la no discriminación por motivos políticos. Es decir, no sólo no se discriminará a nadie por su filiación ideológica o por motivos políticos, sino que las cooperativas además se afirmarán en el principio de la neutralidad político-partidista. Esta idea se comprende mejor teniendo en cuenta el contexto histórico en el que surgió la experiencia cooperativa de Mondragón, porque es en ese contexto donde cobra pleno sentido.

La división político-ideológica imperante en los años cincuenta, sellada por una cruenta guerra civil y reforzada por la dictadura franquista, fue la piedra de toque de la vocación transformadora de Arizmendiarieta. De tal modo que nuestro autor se propuso cerrar las heridas y superar por todos los medios aquel escenario de fragmentación política y social. Y, ese fue el esquema que quiso trasladar a los primeros proyectos empresariales cooperativos emprendidos en Mondragón.

Así, la neutralidad político-partidista significó que las diferencias y tensiones políticas se trasladaran fuera de las cooperativas. El móvil de este planteamiento era que los posicionamientos político-ideológicos no representaran límites al desarrollo de la experiencia cooperativa. Otro factor que vino a reforzar este planteamiento fue el de la autonomía. Garantizar el desarrollo de la experiencia cooperativa, igualmente, suponía mantener cierto grado de autonomía respecto a las instituciones del Estado, y de ahí que cualquier alineamiento político supusiera un límite al mismo.

En el caso de la experiencia cooperativa de Mondragón, esta doctrina de “neutralidad” no significa que la comunidad cooperativa no pueda ni deba asumir la defensa del movimiento cooperativo frente a otros agentes económicos o frente al Estado. Tampoco significa que se mantenga al margen de los debates públicos; el movimiento cooperativo participa en cuestiones que le afectan particularmente o que sean de interés general. Y finalmente, tampoco significa negar que, como fenómeno social de cierto alcance, no esté influenciada por una cultura política determinada.

En este último sentido, la experiencia cooperativa de Mondragón ha discurrido por senderos paralelos a su medio social de referencia: la sociedad vasca. En los primeros 15 o 20 años estuvo particularmente influenciada por la **doctrina social de la iglesia**. Conforme se fue dando un proceso de secularización del cooperativismo y en general de la sociedad, fueron cobrando influencia formulaciones de tintes socialistas. Más adelante, una de sus principales fuentes de energía fue su compromiso con el desarrollo identitario de la sociedad vasca. Y en los últimos años, se ha abierto el paso a un impulso más pragmático de desarrollo económico.

En todo caso, la neutralidad político-ideológica es una cuestión que genera interés desde otras experiencias en las que la adhesión a un proyecto político-ideológico es el punto de partida del emprendizaje cooperativo. Nos estamos refiriendo al caso latinoamericano. Pero no solamente. En algunos países con una tradición cooperativa sólida o con una cultura política liberal, como Gran Bretaña, Italia y Bélgica, no es inusual que las cooperativas se adhieran a un partido político o se afirmen en una determinada religión. En el caso británico, el movimiento cooperativo ha llegado más lejos constituyendo un partido político propio.

Volviendo a nuestro caso, la pluralidad ideológica que convive en el seno de la experiencia cooperativa de Mondragón, cobra especial valor al considerar la complejidad política existente en el ámbito vasco: identificaciones, sentimientos y proyectos nacionales distintos.

El respeto a la pluralidad ideológica es una fórmula que funciona, que elimina factores de discordia y favorece la solidaridad de todos los socios en un escenario político como el vasco, atravesado por un conflicto nacional. Y sobre todo, tanto en sus orígenes como ahora, la garantía de pluralidad ha sido posiblemente un factor de estabilidad de la experiencia cooperativa.

Por tanto, en la práctica, en las cooperativas de trabajo asociado —rasgo común de las cooperativas industriales, agrarias, de crédito, de servicios o de consumo— el único límite al principio de libre adhesión viene dado por la capacidad de generación de empleo de las cooperativas, ya sea en términos cuantitativos (número de empleos) como cualitativos (tipo de empleos). Si hacemos un repaso del desarrollo histórico de la experiencia cooperativa nos

encontramos con que hay una correlación directa entre la incorporación de nuevos socios y la dinámica de los ciclos económico-empresariales.

Insistimos en que la capacidad de generar empleo ha sido el límite real a la incorporación de nuevos socios, porque la acotación textual: “será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna” es una proposición que, como norma general, no se ha observado, y por lo mismo, es difícil valorar en qué medida se ha respetado o no.

2. Organización democrática

La experiencia cooperativa de Mondragón proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- a) La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de “una persona, un voto”.
- b) La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- c) La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.

“La democracia, una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social” Arizmendiarieta

Este es uno de los principios de primer orden de toda organización cooperativa. En términos generales, la participación de los socios en las cooperativas tiene una doble vertiente:

- Socioestructura: la participación institucional
- Tecnoestructura: la participación en el puesto de trabajo (quinto principio)

La socioestructura hace referencia al gobierno de las cooperativas. Se rige de acuerdo a principios de organización democrática y por lo mismo, es uno de los elementos más distintivos respecto de las sociedades mercantiles. Sus principales rasgos son:

- a) La participación social de los socios está basada en la igualdad, asignándose a cada socio de una cooperativa de trabajo asociado un voto, sin tener en cuenta la aportación de capital, la antigüedad, el puesto o dedicación en la empresa. Por tanto, el derecho a voto universal iguala a todos los socios-trabajadores, desde los cargos directivos hasta las personas que desempeñan los puestos menos cualificados.
- b) A través de normas de aplicación sistemática se garantizan unos cauces amplios de participación, al consagrar entre los derechos de los socios:
 - El derecho a elegir y ser elegido para participar en los órganos de la cooperativa o para representar la cooperativa en otras entidades.

- El derecho a participar con voz y voto en la adopción de acuerdos en la Asamblea general y demás órganos internos de los que forme parte.
 - El derecho a ser informados sobre cualquier materia relacionada con la cooperativa.
- c) El ejercicio derivado del reconocimiento de estos derechos se identifica con el de una **democracia representativa**. En la experiencia cooperativa de Mondragón existe una delegación amplia de poderes. Los principios de organización democrática se adaptan al tamaño y a las exigencias de la gestión de las empresas cooperativas. Además de la voluntad de participación, en las entidades cooperativas se da una suerte de especialización institucional en función del capital social y cultural disponible. La información, el conocimiento y los saberes —claves para tomar decisiones— se distribuyen de forma desigual entre los socios y ello establece las condiciones para una mayor o menor disposición hacia los asuntos internos de las cooperativas.

La práctica de la consulta directa como método habitual en la toma de decisiones se reconoce como difícilmente viable. Los requerimientos productivos estrechan los tiempos y espacios disponibles para abordar adecuadamente el ejercicio de la **democracia directa**; muy frecuentemente, la toma de decisiones en el ámbito empresarial está sujeta a ritmos y tiempos muy breves.

El principio de organización democrática se asienta sobre una arquitectura organizativa que a través del tiempo se ha ido tornando cada vez más sofisticada. El órgano de gobierno representativo clave es el Consejo Rector, ya que a través de éste se elige al Director —tecnestructura—, quien junto con su equipo conforma el Consejo de Dirección.

A la cabeza de toda la línea ejecutiva se ubica el Consejo de Dirección, que obedece a un mandato indirecto y se rige por acuerdos mayoritarios. A él corresponde la organización, dirección e inspección de la cooperativa desde el punto de vista empresarial.

Evidentemente, es el conjunto de la comunidad cooperativa el único sujeto capaz de imprimirle dinamismo y vitalidad a esta arquitectura organizativa, de tal manera que ésta responda efectivamente a los principios cooperativos de democracia económica. Dicho de otra forma, la verdadera cooperativa es aquella que está formada por verdaderos cooperativistas.

- e) En las cooperativas de consumidores y usuarios, de crédito y de servicios, también se ha generalizado el principio de que quienes trabajan en ellas tienen derecho a intervenir en las decisiones de las cooperativas. Este es un rasgo propio de la experiencia cooperativa de Mondragón, y es que de no ser así, se hubiera introducido un elemento distorsionador en la organización democrática al legitimar la existencia de trabajadores por cuenta ajena (contratados) sin derechos de participación en la gestión y en los resultados de la empresa. Por ello, en este tipo de empresas se combinan diferentes tipos de socios, que detentan cuotas de poder de decisión variables. Veamos los ejemplos más significativos de estas combinaciones:

	Socios trabajadores	Socios Usuarios	Socios Colaboradores	Distribución del poder en la asamblea y consejo rector*
Cooperativa industrial	Socios trabajadores			100%
Cooperativa de enseñanza	Socios trabajadores (educadores)	Alumnos o padres	Cooperativas industriales y entidades que apoyan los centros	30% 30% 30%
Cooperativa de producción agraria	Socios trabajadores (transformadores)	Productores de leche o madera		50% 50%
Cooperativa de crédito	Socios trabajadores (funcionarios banco)	Cooperativas industriales		30% 70%
Cooperativa de investigación y desarrollo	Socios trabajadores (investigadores)	Cooperativas industriales		40% 60%

*En algunos casos los porcentajes son orientativos

Así pues, en la experiencia cooperativa de Mondragón cabe hablar de la universalidad de la figura de socio-trabajador, ya que ésta es extensible a todas y cada una de las cooperativas que la conforman. En las cooperativas de trabajo asociado esta figura viene dada por propia naturaleza y en las demás por incorporación. Las cooperativas de consumo, de crédito, de enseñanza e investigación que integran dos tipos de socios —los de trabajo y los que no lo son— también son conocidas como cooperativas “integrales”.

3. Soberanía del trabajo

La experiencia cooperativa de Mondragón considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano y, por consiguiente:

- a) Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados.
- b) Adjudica al trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa.
- c) Considera al trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- d) Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

“El hombre transforma y hace fecunda la naturaleza mediante su trabajo, y el trabajo es el mejor patrimonio que tiene una comunidad” Arizmendiarieta

El punto de partida sobre la soberanía del trabajo en las cooperativas es la dignidad del trabajo. Las cooperativas representan un modelo empresarial donde el factor trabajo prima

sobre el capital. Este modelo garantiza los valores implícitos del proyecto transformador arizmendiano como la solidaridad, la fraternidad, la cooperación, la participación, etc., más en línea con los derechos y la dignidad humana. Al afirmarse en la primacía de la persona, la empresa cooperativa impulsa la igualdad de derechos de todos los socios-trabajadores.

La expresión más clara de ello, dentro de la comunidad de trabajo, es el criterio democrático que reza la máxima de “una persona, un voto”. Según este principio, el propio trabajador participa en la gestión y dirección de la empresa, implicándose en sus decisiones, y dando lugar así, a la figura del trabajador-empresario. Las actividades propias del trabajador se complementan con nuevas responsabilidades que le exigen cierta capacidad de autogestión y autonomía: una forma de organización del trabajo que se sustenta en la colaboración y cooperación de todos sus miembros; esto es, el trabajo asociado.

A ese respecto, hay que reconocer una clara mutación respecto a las sociedades mercantiles o de capital. En las empresas cooperativas al capital, aunque se le retribuye, no se le atribuyen derechos organizativos, lo que es crucial desde el punto de vista de la doctrina cooperativa. En las cooperativas se alquila el factor capital y en las sociedades de capital el factor trabajo.

Este principio rector tiene cuatro derivaciones. El primero, el de la renuncia sistemática a la contratación de trabajadores asalariados, ha discurrido por distintas etapas.

En los primeros 24 años se reguló con absoluto rigor. En la segunda mitad de los años 70 y primera mitad de los años 80, la crisis económica que afectó al sector industrial hasta alcanzar tasas de desempleo del 23% en el País Vasco, trajo consigo una reinterpretación de este principio. Los socios trabajadores de las cooperativas temieron por las repercusiones que en un contexto recesivo podía tener la falta de flexibilidad de las cooperativas respecto a su tamaño. En este crítico contexto las cooperativas se dieron cuenta de la importancia que podía tener la posibilidad de ajustar la plantilla a los vaivenes de la producción, como instrumento para evitar males mayores; y, para curarse en salud, procedieron a ampliar la contratación de trabajadores por cuenta ajena con contratos de duración limitada. Esta fue una medida pragmática que permitió un mejor ajuste del número de trabajadores a las necesidades de la producción. A partir de ahí, esta tendencia se fue generalizando.

Las tensiones generadas por la ampliación del número de trabajo de asalariados fueron aliviadas en parte con la creación de la figura “socio temporal” en 1993. Este es un instrumento de garantía tanto para los trabajadores como para las cooperativas. Los socios temporales, a diferencia de las personas asalariadas, gozan de los mismos derechos y obligaciones que los socios permanentes, con la diferencia de que su situación es transitoria y, en algunas circunstancias, su contrato es revocable.

Actualmente, los límites máximos para la contratación de trabajadores por cuenta ajena, marcados por la Ley de Sociedades Cooperativas de Euskadi, están fijados en un 20%. En conclusión, la deriva de este principio ha sido la contratación sistemática de trabajadores asalariados dentro del marco establecido por la ley.

En el contexto internacional, por su parte, el patrón de internacionalización de la experiencia cooperativa de Mondragón ha sido el de las sociedades de capital, lo que significa que los trabajadores de las empresas filiales del grupo cooperativo en el extranjero son

asalariados. Es cierto que se están estudiando fórmulas que promuevan la participación de los trabajadores en los resultados, en el capital y en la gestión de la empresa, porque de no hallarse soluciones para rectificar la tendencia actual, la combinación de socios trabajadores y asalariados corre el riesgo de introducir una serie de distorsiones que afecten esencialmente a la propia naturaleza cooperativa.

El segundo punto que atribuye al factor trabajo plena soberanía en la organización de la cooperativa, no necesita de mayor explicación; se traduce en la constitución de la asamblea por la suma de todos los socios- trabajadores. Y, en las cooperativas que combinan socios de trabajo con otro tipo de socios institucionales, los representantes de éstos.

El tercer punto adjudica al trabajo el criterio esencial en la distribución de la riqueza producida. El régimen de capital obligatorio de las cooperativas de Mondragón tiene las siguientes características:

- La aportación de capital de los socios-trabajadores debe ser accesible para un trabajador.
- La remuneración del capital es limitada.
- Los socios-trabajadores participan en los resultados de la cooperativa en proporción a la actividad cooperativizada, esto es, al trabajo aportado.

El capital cumple un papel secundario, subordinado al trabajo. La retribución del capital está definida de antemano y no es directamente dependiente de los resultados. La idea que subyace es que en las cooperativas el capital es un instrumento que se pone al servicio de sus miembros. Y, los resultados —beneficios o pérdidas— se distribuyen en función del factor trabajo y no de la aportación de capital, lo que apunta a una diferenciación muy clara sobre las sociedades mercantiles donde el dividendo está directamente vinculado con la aportación de capital y cuanto mayor sea la participación en el capital mayores los dividendos. Por el contrario, en las cooperativas la distribución de la renta generada se realiza en función del trabajo aportado, medido por el importe total percibido en calidad de anticipos laborales y de los retornos durante el ejercicio anual.

El cuarto punto expresa una vocación propia. Este es un principio que orienta la distribución de excedentes en la dirección de fortalecer y ampliar la realidad cooperativa en vez de repartirlos individualmente entre los socios. Según la norma básica de tratamiento del capital social, se destina aproximadamente el 10% de los **excedentes netos** al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC) y el 20%, como mínimo, al Fondo de Reserva Obligatorio (FRO), entendiéndose que por esta vía también se socializan los resultados, se potencia la empresa en su bagaje tecnológico y se acumulan medios financieros. La Asamblea General define cómo distribuir el 70% restante.

4. Carácter instrumental y subordinado del trabajo

La experiencia cooperativa de Mondragón considera al factor capital como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

a) **A una remuneración:**

- **Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.**
- **Adecuada, para propiciar la adscripción de los recursos necesarios**

- Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
 - No directamente vinculada a los resultados obtenidos.
- b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

“Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial es una solución transitoria, una fórmula caduca” Arizmendiarieta

Este principio viene a completar el anterior. Ya se ha comentado que el capital da una rentabilidad fija pero no da ni voz ni voto. El capital de los socios es producto del trabajo que se ahorra, que no se dedica al consumo y por tanto, es acreedor a retribución justa, adecuada y limitada. En todo caso, la limitación de la remuneración está establecida y la prioridad del trabajo como agente generador de riqueza consolidada. La remuneración del capital no tiene una vinculación automática con los resultados de la empresa, sean positivos o negativos y su disponibilidad está subordinada a la continuidad de la cooperativa.

Los recursos propios de las cooperativas están compuestos por:

- La aportación inicial de capital.
- Las aportaciones de capital adicionales realizadas de forma obligatoria.
- Los retornos positivos capitalizados, y del mismo modo, con signo negativo, los extornos imputados.
- La contrapartida de la actualización de activos reconocida a título individual a los socios.
- Los intereses capitalizados.
- Los **fondos de reserva voluntarios** capitalizados.

Cuando la cooperativa se halle en quiebra o el “**cash-flow**” obtenido sea negativo ni siquiera se perciben los intereses fijos remuneradores del capital.

Proporcionalmente, la aportación inicial de capital que realiza cada socio hoy representa una cantidad bastante más pequeña que hace cincuenta años. La reducción progresiva se ha ido efectuando para hacer más real el principio de libre adhesión y porque hacer aportaciones de capital no tenía estímulos económicos directos. Aún así, la aportación inicial de capital puede considerarse como un elemento que genera compromiso y sentimiento de pertenencia.

5. Participación en la gestión

La experiencia cooperativa de Mondragón estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- a) El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.

- b) **La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.**
- c) **La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.**
- d) **La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.**
- e) **El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.**

“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” Arizmendiarieta

Este quinto principio viene a asociarse con el segundo principio cooperativo. Extiende el principio de organización democrática de las entidades cooperativas al ámbito de la tecnoestructura a través del ejercicio de la participación en la gestión de la empresa. Así, en perspectiva cooperativa ambos principios se apoyan mutuamente.

La doble dimensión de la participación se funde en la idea de la “participación integral” que trata de coordinar la participación institucional y la participación en el puesto de trabajo en la misma dirección desarrollando así el sentido social colectivo de la comunidad cooperativa.

La aplicación de este principio ha tenido un desarrollo desigual, básicamente porque los modos de hacer y entender la empresa se han modificado sustancialmente en los más de cincuenta años de recorrido de la experiencia cooperativa de Mondragón.

En su singladura de autogobierno la experiencia cooperativa de Mondragón desarrolló una organización basada en la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno y, en cuanto a la participación en el puesto de trabajo, introdujo fórmulas al uso, dentro del estrecho margen que la organización del trabajo permitía. Siguiendo el patrón de producción generalizado en la industria, en las cooperativas se impusieron las cadenas de producción, la especialización funcional, la automatización y estandarización de los procesos productivos. El socio-trabajador debía ser sujeto decisorio, autónomo, responsable y diligente a la hora de gobernar, gestionar y definir el rumbo de la empresa, es decir, un sujeto inteligente; pero, al mismo tiempo, debía cumplir las reglas exigidas por la competencia en su diario quehacer laboral. Esta dinámica, forzosamente, entrañaba cierto desequilibrio y también era necesario impulsar la participación de los trabajadores en el puesto de trabajo.

Cuando este modelo de organización científica del trabajo (de corte taylorista) entró en crisis, en la década de los 70 del pasado siglo, se fue introduciendo en las cooperativas una nueva cultura empresarial más flexible y participativa. Desde la organización en función del producto, los grupos de trabajo autogestionados o el modelo de calidad total, la participación en la gestión ha conocido desarrollos diversos. A modo de referente y orientación común para las cooperativas del grupo, en 1996 Mondragón introdujo su primer modelo de gestión adoptando algunas referencias propias, pero otras muchas del medio empresarial circundante. En 2007 se ha aprobado un nuevo modelo de gestión cuya mayor novedad es que gravita en torno a los principios cooperativos.

La orientación actual, por tanto, es clara: la empresa cooperativa ofrece unas inmejorables condiciones para la expansión de una cultura participativa: su tradición democrática, servicio a la comunidad y orientación hacia la persona constituyen un terreno fértil para sembrar nuevos modos de organización y filosofías de participación. La participación en la gestión guarda una estrecha coherencia con el modelo cooperativo, dado que puede contribuir a que se den nuevos pasos hacia la participación integral empresarial. La cooperativa, pues, podría ser el terreno más natural para desarrollar nuevos modelos de participación.

Respecto a la transparencia informativa y, en relación a las variables básicas de gestión de la empresa cooperativa, en todas las cooperativas de la ECM se elaboran planes de gestión anuales, a la vista de todos los socios, incluso cuando estos planes pueden entrar en contradicción con el secreto empresarial.

La práctica de métodos de información, consulta y negociación con los socios-trabajadores en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les afectan cae dentro de la órbita de los Consejos Sociales de las cooperativas.

La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios, por su parte, ha sido insuficientemente abordada. Al dictado de los imperativos empresariales, en la experiencia cooperativa de Mondragón ha primado la formación técnico-profesional sobre la formación social y cooperativa. No obstante, las cooperativas han tomado conciencia de la importancia de la formación cooperativa para la reproducción y continuidad del espíritu cooperativo y prueba de ello son los planes de formación de los órganos cooperativos adoptados en 2007.

Finalmente, la promoción interna como vía básica, aunque no única, para cubrir puestos de dirección rescata la idea de que es preferible recurrir a socios implicados en la cultura cooperativa. Sin embargo, la promoción en la escala ejecutiva está encomendada a la Gerencia, quien deberá aplicar diversos criterios, además del de la promoción interna, para seleccionar el personal adecuado sin merma de la capacidad competitiva.

6. Solidaridad retributiva

La experiencia cooperativa de Mondragón proclama la retribución suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, expresada en los términos de:

- a) **Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la Cooperativa.**
- b) **Solidaria, materializada:**
 - **En el ámbito interno: en la existencia de un marco solidario de retribuciones al trabajo.**
 - **En el ámbito externo: en el criterio de que la remuneración media interna sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial, y en su caso, territorial, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.**
 - **A nivel de Mondragón, en la existencia de un marco laboral solidario tanto en cuanto a la retribución del trabajo como en cuanto al horario de trabajo anual para todas las cooperativas pertenecientes al mismo.**

“El elemento constante de la formulación cooperativa, tanto teórica como práctica, es la solidaridad” Arizmendiarieta

En las cooperativas la retribución del trabajo se compone de dos elementos básicos:

- Anticipo laboral: de carácter mensual, consta de un coeficiente estructural directamente ligado al puesto que se ocupa y, en algunos casos, de un coeficiente variable (en torno al 10%), asociado con el rendimiento profesional del socio o trabajador. Además, se reconoce un plus por antigüedad. Por otro lado, las cooperativas también pueden disponer de una retribución variable contingente de carácter extraordinario que no se incluye en las bases de las cotizaciones sociales.
- Retorno cooperativo (extorno, cuando el resultado es negativo): corresponde a la participación del socio en los resultados y es proporcional al índice.

No es necesario abundar en la idea de que el sistema de retribución de cualquier empresa suele constituir, según sea la escala, uno de los principios de diferenciación u homogeneización de sus miembros.

En la experiencia cooperativa de Mondragón esta cuestión se ha resuelto en términos de suficiencia y solidaridad. Como rasgo general, la idea de una retribución “suficiente” no ha generado grandes controversias. Es indudable que, en su formulación “suficiente” quería decir suficiente para satisfacer un sistema de necesidades objetivado. En una sociedad de consumo como la nuestra, sin embargo, determinar las necesidades y la distribución de su satisfacción es poco menos que una quimera. Cada día creamos nuevas necesidades, porque la sociedad de consumo es una sociedad de insatisfechos siempre prestos a buscar satisfacer nuevas necesidades, independientemente del nivel de ingresos.

Tal vez, por sus dificultades de aplicación, el término “suficiente” ha derivado en una interpretación más operativa y flexible, designando algo así como “adecuada” según las referencias del mercado. El II Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón (GCM) de 1989 fijó como referencia los salarios medios de la zona, de tal manera que los anticipos de consumo de las cooperativas fueran equivalentes al salario medio de los trabajadores del entorno en condiciones de desempeño empresarial favorable.

La única acotación que se le hace a este principio surge de las posibilidades reales de las cooperativas, o sea, de sus resultados económicos. Una cooperativa con resultados extraordinariamente positivos durante uno o varios años puede elevar la asignación de los anticipos de consumo como parte de los excedentes producidos. Inversamente, las cooperativas que se ven forzadas a reducir costes para obtener resultados positivos, tienden a reducir sus anticipos dentro de unos parámetros fijados por el Régimen de Solidaridad Intercooperativa.

Por tanto, además de la referencia del mercado que se revisa trienalmente, para incrementar en la misma proporción los anticipos de todos los socios, se añaden anualmente, los deslizamientos imputables al plus de antigüedad y, en algunos casos, a la promoción profesional en función de las aptitudes del socio-trabajador y de su capacidad profesional.

Igualmente, como norma general, en las cooperativas del grupo se aplica una misma retribución por un mismo puesto de trabajo más allá de que sea desempeñado por un socio-trabajador o un trabajador asalariado.

El segundo aspecto de la retribución, esto es, su carácter solidario genera mayor discusión. De entrada, es un principio que se ha ido flexibilizando a lo largo del tiempo. Sensible a las escalas salariales diferenciadas, el espíritu de transformación social de la experiencia cooperativa de Mondragón estableció un principio de carácter igualador en la distribución de la riqueza generada en la cooperativa: una relación de 1 a 3 como índices extremos para ponderar los ingresos más altos y más bajos en función de la remuneración del trabajo cada trabajador. Este principio garantizó una distribución relativamente homogénea de la riqueza generada y veló por la cohesión interna del colectivo.

Después de más de 20 años, los primeros cambios en esta escala se dieron al compás de la ampliación de responsabilidades entre los altos cargos. El contexto general era de incremento de la renta y de la capacidad de consumo en todos los niveles. En esta coyuntura de mejora generalizada y de optimismo se propuso adoptar un índice complementario conocido como “prima de compensación laboral” con el objeto de mejorar la retribución de los directivos. Esta demanda se justificó en razón de su dedicación, responsabilidad y entrega.

Esta prima fue creciendo y en 1976 se estableció como índice máximo de compensación el 50% del nominal 3. Por esas fechas, el índice medio había subido de 1,40 a 1,65 y los ingresos de todos los socios estaban por encima del índice 1. A comienzos de 1988, en el I Congreso de la GCM se aprobó la escala de 1 a 6. Una vez computados los compromisos con el fisco, la diferencia real entre los índices máximos y mínimos se situaba en un 4.29. Nuevamente se apeló a la responsabilidad de los directivos, en virtud de que de su gestión dependía, en buena medida, que las cooperativas lograran excedentes negativos o positivos. Se defendió un aumento de anticipos como reconocimiento a dicha responsabilidad y también como antídoto frente a una restricción de estímulos para los altos directivos, pese a perjudicar la relación de solidaridad retributiva.

Algunos años más tarde, en algunas cooperativas la retribución de los altos cargos se liberó de la escala de índices para pasar a calcularse únicamente en función de las remuneraciones del mercado; en un primer momento, en torno al 30% menos que las remuneraciones del mercado y actualmente sin límite preestablecido. Esta referencia apenas afecta a unos pocos, pero repercute en el prestigio de ejemplaridad necesario en un líder.

En conclusión, las escalas retributivas se fundamentan en criterios de equidad interna y de competitividad externa, pendulando más hacia un lado u otro según las cooperativas.

A su vez, la jornada laboral está bastante homogeneizada; de acuerdo con la normativa de Mondragón, las diferencias en horas de trabajo anuales no pueden diferir en más de un 3%, salvo en situaciones excepcionales. El calendario de trabajo anual se ha reducido de 2.760 horas en 1956 a 1.722 horas en 2007, es decir, el tiempo de la jornada laboral se ha reducido al 62.39%, en paralelo a la reducción que se ha dado también en el conjunto de la economía.

7. Intercooperación

La experiencia cooperativa de Mondragón considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

- a) **Entre cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Divisiones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.**
- b) **Entre Divisiones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.**
- c) **Entre la experiencia cooperativa de Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.**
- d) **Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.**

“Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de otros problemas de crecimiento y madurez: hay que pensar en un espacio vital adecuado a las circunstancias” Arizmendiarieta

Una de las especificidades de la experiencia cooperativa de Mondragón es precisamente su sistema de intercooperación. Articulada en los primeros años en torno a vínculos comarcales —agrupamientos que siguen el criterio de cercanía o coincidencia geográfica—, y más tarde sectoriales —vinculación por negocio—, la intercooperación descansa en un fundamento doble: por un lado, se apoya en las ventajas económico-empresariales de la asociación de cooperativas; por otro lado, permite establecer las bases para potenciar los valores cooperativos, y en concreto el compromiso de las cooperativas con la sociedad.

Recordemos que para Arizmendiarieta las cooperativas eran núcleos de trabajo al servicio de la comunidad. Su función productiva era un medio para generar excedentes que no sólo se reinvertirían en el proyecto empresarial, sino también en beneficio de la sociedad: impulsando actividades culturales y educativas, creando estructuras de asistencia sanitaria y de previsión social, y protegiendo y promoviendo nuevos puestos de trabajo; es decir, promoviendo un desarrollo integral de la comunidad.

La intercooperación interna —aquella que se desarrolla al interior de la experiencia cooperativa de Mondragón— tiene por funciones: el desarrollo de programas

complementarios, la ampliación de apoyos productivos, la generación de empleo para intercambiarlo en situaciones de crisis, y la consolidación grupal en la medida en que determinadas gestiones de representación, promoción y desarrollo a largo plazo se realizan conjuntamente.

En la experiencia cooperativa de Mondragón se han puesto en práctica dos modelos de intercooperación, el comarcal y el sectorial. El primero, se articulaba en torno al desarrollo socio-económico de la comarca, y comprendía:

- Una política de personal común
- El establecimiento de vínculos solidarios, de carácter económico, financiero y humano
- La planificación del desarrollo armónico de la comarca
- La mancomunación de servicios centrales para reducir costes de estructura

El segundo —actualmente en vigor— modelo de intercooperación sectorial, se organiza atendiendo a la homogeneidad tecnológica, de mercados, etc. Su base ideológica conjuga ingredientes de utilitarismo empresarial y de solidaridad cooperativa.

Por su parte, en la práctica, la intercooperación externa —articulación de Mondragón con otras organizaciones cooperativas— ha resultado, en cierta medida, limitada. Desde un punto de vista amplio, la experiencia cooperativa de Mondragón se ha apoyado más sobre prácticas autocentradas que sobre una visión social general. En cierta medida, las cooperativas han desatendido la tarea de desarrollar un proyecto social para el País Vasco en clave cooperativa.

En un sentido más acotado y más vinculado a una práctica de corto plazo, la experiencia cooperativa de Mondragón —según palabras de Ormaetxea— también ha visto una serie de dificultades que le han llevado a adoptar una postura defensiva frente a la posibilidad de impulsar un proceso creciente de intercooperación:

- Reservas hacia cooperativas cuya forma de operar no se ajustaba a principios de transparencia informativa, o negaban la condición de socios a todos los trabajadores manteniendo rangos retributivos de intervalo superior al fijado por el Grupo, o arrastraban una gestión económica irregular.
- Sentimiento de mayor protección aislándose y desarrollando una vida autónoma. Situación producida en cooperativas con una trayectoria pujante.
- Miedo a la incompatibilidad. A medida que avanzaba el proceso de intercooperación sectorial —con la creación de un grupo industrial— era conveniente que algunas cooperativas se inscribieran en los sectores de oferta ya seleccionados por el grupo. Las incompatibilidades que pudieran surgir desanimaron a algunas cooperativas.

En todo caso, la creación del Consejo Superior de Cooperativas en 1983 dio lugar al surgimiento de nuevos nexos institucionales. Y, de forma progresiva, se fueron creando nuevos órganos representativos de las cooperativas agrupadas en la Confederación de Cooperativas de Euskadi:

- 1988 Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi
- 1989 Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi
- 1989 Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi (FCEE)
- 1990 Federación de Cooperativas de Crédito de Euskadi
- 1991 Federación de Cooperativas de Transportistas de Euskadi
- 1996 Confederación de Cooperativas de Euskadi (CCE)
- 2007 Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi.
Erkide

Indudablemente, esta malla institucional da mayor cobertura a la representación institucional del sector cooperativo, así como, a actividades de fomento y promoción cooperativa. Entre las muchas iniciativas comunes, destaca *Elkarlan coop* para la promoción de nuevos proyectos cooperativos.

8. Transformación social

La experiencia cooperativa de Mondragón manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria, en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- a) **La reinversión de una proporción mayoritaria de los Excedentes Netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los fondos de carácter comunitarios, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.**
- b) **El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales.**
- c) **Una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.**
- d) **La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.**
- e) **La colaboración en la revitalización del euskera¹ como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.**

“La cooperación es una auténtica integración del hombre en el proceso económico y social, que configura un nuevo orden social; los cooperativistas deben concurrir hacia este objetivo final a una con todos los que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo” Arizmendiarieta

Como se ha señalado en la introducción, la idea de la transformación social constituye un principio de gran relevancia que nos coloca en un horizonte de largo aliento. Herencia directa del pensamiento de Arizmendiarieta, la empresa tiene un interés social o público en virtud del servicio que ofrece a la comunidad, convirtiéndose de esta manera en un medio para la promoción y transformación social. Este principio recoge el ideal cooperativo de transformación de la comunidad de trabajo (empresa), volcado sobre su medio social más próximo (comunidad en su triple dimensión, social, cultural e identitaria) y con una

¹ Lengua Vasca. Idioma preindoeuropeo con unos 630.000 hablantes.

proyección social amplia. En definitiva, identificar a las cooperativas como palancas de cambio es engarzar y rescatar lo nuclear del espíritu cooperativo europeo decimonónico. Vinculado, pues, a una tradición progresista, es posible que este sea uno de los principios cuya aplicación aparece más sujeto a la reinterpretación histórica.

Su redacción refleja una voluntad manifiesta de compromiso e impulso para la construcción económica, social y cultural del País Vasco. En este principio, la experiencia cooperativa de Mondragón adopta el marco vasco como ámbito de su vocación transformadora.

Junto a ello, la propia evolución de las cooperativas, especialmente su expansión territorial más allá de las fronteras del País Vasco, emplaza a una reflexión sobre el marco de actuación de esa voluntad de transformación que se recoge en este principio. A este respecto, se pueden plantear algunas preguntas: ¿Qué formas concretas puede adoptar esta explicitación sobre la construcción social del País Vasco en un contexto global como el de hoy en día? ¿Cómo conjugar el compromiso con el desarrollo social del País Vasco —fiel a los postulados fundacionales de la experiencia cooperativa y apelando a un discurso identitario— con el compromiso con el entorno social más próximo a las cooperativas allí donde estén o donde se vayan implantando? ¿Cómo compaginar las dos dimensiones, la vasca y la global, sin diluir ninguna de ellas? La forma como se dilucide esta cuestión de la adscripción territorial será clave en la configuración futura de la experiencia cooperativa de Mondragón.

El voto explícito por cooperar con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente con las promovidas por la “clase trabajadora vasca”, no ha sido especialmente desarrollado. Se puede decir que esta apelación directa al sector obrero como actor privilegiado representa un referente simbólico y un reconocimiento a la propia tradición histórica del cooperativismo de Mondragón.

En general, aparte de los contactos institucionales en las federaciones de cooperativas, no se han dado alianzas significativas con otras redes de la sociedad vasca —industrias culturales, redes educativas, asociaciones agrarias, movimientos sociales—, ni siquiera con redes que desarrollan de alguna forma una filosofía autogestionaria o cooperativa.

Dejando de lado esta laguna en el cumplimiento del punto d) del principio, se puede afirmar que los restantes cuatro puntos dibujan un perfil claro del compromiso social de la experiencia cooperativa: compromiso de reinversión para crear más puestos de trabajo, compromiso con las iniciativas comunitarias y la protección social, y compromiso con la lengua y cultura vasca.

Es seguramente el punto a) el más cumplido, profundizado y el que ha ocupado un lugar central: el compromiso —no siempre cómodo— de reinvertir la mayoría de los excedentes para crear nuevos puestos de trabajo y fortalecer los existentes. Junto a ello, el punto b) habla del apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario en el entorno, y ha sido ésta la segunda gran palanca para materializar el proyecto social cooperativo. Canalizando los fondos de apoyos sociales es como se han creado muchas de las realidades que configuran el

entramado social-cooperativo: la universidad, las **ikastolas**² cooperativas y otras entidades tanto dentro como fuera de la red cooperativa.

Entre estos dos puntos centrales (la reinversión comprometida y las iniciativas comunitarias) lo central del compromiso de la experiencia ha sido impulsar la transformación social creando una red cooperativa en diversos sectores que responden a necesidades sociales. A la par, la experiencia ha apoyado iniciativas que, aun no siendo cooperativas, hayan respondido a la idea de construcción social en clave comunitaria. Todo ello denota una visión integral del desarrollo (social, educativo, cultural, asistencial).

Estos puntos del principio se materializan mediante varios mecanismos. Una dotación de fondos de carácter obligatorio, regulados por ley como imperativos. El objeto del Fondo de Reserva Irrepartible es garantizar la solvencia de las cooperativas y dotarlas de estabilidad patrimonial y financiera; se entiende que indirectamente también ha servido para ensanchar la realidad cooperativa. Actúa como principal fuente de autofinanciación de las cooperativas. Su creación responde a la necesidad de conservar, consolidar y desarrollar el patrimonio de las cooperativas en la consecución de sus fines sociales.

La obligatoriedad del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI) constituye una excepción en las regulaciones cooperativas del entorno europeo. Salvo en las legislaciones española, portuguesa e italiana en el resto de Europa es voluntario. El fondo de educación y promoción se entiende que es un beneficio destinado a financiar actividades que no son propiamente económicas y que van más allá de la propia cooperativa. Su fin social se emparenta con el espíritu de ayuda mutua y servicio a la comunidad vinculado al mismo hecho cooperativo. Su dotación alcanza el 10% de los excedentes cooperativos y se aplica para actividades formativas, intercooperación y promoción socio-cultural.

El punto c) hace referencia a una política de seguridad social responsable y solidaria, y se materializa en las políticas de Lagun Aro, entidad que cubre esta área en el entramado cooperativo.

El punto e) manifiesta un compromiso explícito con la lengua vasca como seña de identidad de la experiencia cooperativa de Mondragón. Además de lo señalado en este principio, en los estatutos y reglamentos internos de muchas cooperativas se reconoce al euskara como lengua oficial o de trabajo de la empresa y se recoge el compromiso de fomentarlo. La trayectoria histórica de las cooperativas muestra que el fomento del euskara ha formado parte del sentido social de la experiencia. Este compromiso se ha materializado en campos tales como:

- i. La euskaldunización de las empresas cooperativas. En el ámbito industrial vasco, las cooperativas han sido pioneras en poner en marcha planes de desarrollo del euskara en la actividad de la empresa.

² Ikastola: Centros de enseñanza, de carácter vasco y en sus orígenes de iniciativa popular, que abarcan la educación obligatoria con el euskara como eje educativo.

- ii. La imagen exterior. En este ámbito, no hay una pauta única, varía según el sector y el ámbito de actuación de las cooperativas.
- iii. Las subvenciones al desarrollo del euskara. Canalizadas principalmente a través de los Fondos de Educación y Promoción.
- iv. El esfuerzo educativo. Han sido las cooperativas de enseñanza, incluyendo la universidad, las que, sin lugar a dudas, han hecho el esfuerzo más importante en su apuesta a favor del desarrollo de la lengua.

9. Carácter universal

La experiencia cooperativa de Mondragón, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la “Economía social”, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

“Nada humano me es extraño, dijo ya el filósofo precristiano. Un hombre digno debe sentir vergüenza de ser y vivir como rico en un mundo de 2.000 millones de hombres mal alimentados” Arizmendiarieta

A través de este principio la experiencia cooperativa de Mondragón manifiesta una filiación universalista, pronunciándose por una apertura a otras fuerzas que trabajan en la misma dirección.

El acercamiento a principios de carácter universal ha ido haciendo a medida que se desarrollaba en dimensión y potencialidad. Inicialmente no se buscaron referentes fuera. Más bien al contrario, fueron agentes de otras latitudes, especialmente anglosajones, quienes se aproximaron a ECM en busca de referentes.

Desde el área de Difusión Cooperativa de Otalora, se coordinan los cursos de formación para aquellos que se acercan con interés a conocer la experiencia cooperativa de Mondragón. En general esta difusión se ha realizado sin criterios definidos, sin una política que responda a los postulados de este principio en cuanto a elección de “los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía social y trabajan por la paz, la justicia y el desarrollo”. No se ha desarrollado una política de compartir con este tipo específico de agentes las lecciones y las preocupaciones de la experiencia mondragonesa. La difusión ha consistido principalmente en responder a quien podía acceder a Otalora o pagar los costos, y no a hacer una política selectiva ni proactiva de compartir la experiencia con aquellos que entran en el perfil que define el principio.

Actualmente, la expresión más viva de esa vocación universalista puede ser el sistema de intercooperación articulado entre las cooperativas vascas y las economías solidarias del

llamado Tercer Mundo a través de la Fundación Mundukide³ y la Universidad. Basado en principios de solidaridad, su novedad radica precisamente en que se ubica en una perspectiva global. Desde ahí, intercoopera con las experiencias comunitarias, cooperativas y de autogestión, surgidas en condiciones de pobreza para abordar conjuntamente procesos de aprendizaje en términos de flujo de experiencias, capacitación y conocimiento.

Este sistema, todavía de carácter incipiente, combina cuatro elementos estrechamente vinculados entre sí, a saber:

- Un programa de intercambio de experiencias de desarrollo comunitario.
- Proyectos de intercooperación a largo plazo.
- Un programa de prácticas y proyectos universitarios de fin de carrera.
- Un núcleo de investigación sobre las cooperativas de economías populares.

El proceso de internacionalización de las cooperativas no se ha llevado a cabo según este principio sino por impulsos de la actividad empresarial. Esta es una asignatura pendiente que queda abierta para el futuro: desarrollar una política de internacionalización tomando en cuenta la sensibilidad que formula este principio, es decir, colaborar con movimientos de la economía social.

Finalmente, en el ámbito internacional, se puede señalar que Mondragón participa de las siguientes organizaciones:

ACI (Asociación Cooperativa Internacional)
CICOPA (Comité internacional de cooperativas industriales, artesanales y de servicio)
EUROCOOP (Asociación europea de cooperativas de consumo)
CECOP (Confederación Europea de Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas Sociales y de Empresas Sociales y Participativas)
CEF-CMAF (Conferencia Europea Permanente de las Cooperativas, Mutualidades, Fundaciones y Asociaciones)
CCACE (Comité de Coordinación de las Asociaciones Cooperativas Europeas)
COOPERATIVES EUROPE (Plataforma de Cooperación entre ACI y CCACE)
ECG (Grupos Cooperativos Europeos)

10. Educación

La experiencia cooperativa de Mondragón 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.**

³ La Fundación Mundukide nació en 1999 en el entorno de la Experiencia cooperativa de Mondragón. Para más información visitar la página www.mundukide.org

“Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica” Arizmendiarieta

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

En congruencia con ello, Arizmendiarieta dedicó mucho tiempo a la formación de los jóvenes a través de charlas, cursillos y seminarios. Desde muy temprano, la inquietud que sentía por la formación de los futuros trabajadores le llevó a impulsar, por ejemplo, la Academia de Sociología que funcionó durante un tiempo; y más adelante, la entidad educativa que más influencia ha tenido en la experiencia: la Escuela Profesional.

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

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

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 Mondragón 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.