

Unidad IV: Dimensión interna del hecho cooperativo: Organización, participación y mecanismos de solidaridad

Contenidos de la Unidad:

1. Doble vertiente de la participación: puesto de trabajo e institucional
2. Estructura interna de una cooperativa: socioestructura y tecnoestructura
3. Estructura organizativa de MONDRAGON
4. Mecanismos de intercooperación: intracooperativa e intercooperativa

1. Doble vertiente de la participación: puesto de trabajo e institucional

Una de las principales aportaciones de las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (en adelante ECM) fue el de constituir organizaciones democráticas en un contexto político y en un sector, el socioeconómico, profundamente antidemocráticos. No hay que olvidar que el moderno movimiento cooperativo vasco echó a andar en los años cincuenta, en plena dictadura franquista. Añadamos a ello que el sector empresarial, nunca ha sido un sector donde la participación democrática haya relucido, ni siquiera en países que se consideran avanzados en cuanto a su concepción de la democracia y la participación ciudadana.

Ahora que tan de moda se ha puesto en el ámbito del moderno *management* hablar de la participación en el puesto de trabajo, es cuando más necesario se hace recalcar la participación institucional, o participación 'política' que se da en las cooperativas, que es el garante y el que da coherencia a todas las dimensiones de la participación en el ámbito de las empresas.

Por otro lado, la participación es un reflejo más del entorno dual en que se mueven las cooperativas de la ECM: son empresa pero constituyen también una palanca para la transformación social; tienen objetivos económicos pero también sociales; cuentan con una estructura empresarial y una estructura social; los socios son propietarios y al mismo tiempo trabajadores, etc.

Como hemos visto en la Unidad 3, el fondo ideológico de la ECM se concreta en diez principios que inspiran el corpus jurídico y la actuación de las cooperativas vascas. De estos diez principios, dos se refieren específicamente a la participación a nivel institucional -segundo principio-, y la participación en el puesto de trabajo -quinto principio-. A estos dos hay que añadir el octavo principio sobre la transformación social, que puede también ser interpretado desde la perspectiva de la participación en temas de interés social.

A continuación retomamos el enunciado de estos principios para analizarlos a la luz del tema que nos ocupa:

1.1. Segundo principio, '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:

- *La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de “una persona, un voto”.*
- *La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.*
- *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.”*

Ya el propio enunciado del principio da idea de cuál debe ser la característica que define a las cooperativas: el ser una organización democrática. Es más, se entiende que es un rasgo esencial e imprescindible, sin el cual no cabe hablar de cooperativas.

Este principio apunta a una serie de cuestiones que van encaminadas a definir el contenido de lo que se entiende por democracia en las cooperativas de la ECM. Por un lado, propone una arquitectura institucional que consta de una jerarquía de órganos: en primer lugar la asamblea general, derivado de éste el consejo rector, y por último el consejo de dirección o los órganos directivos; y por otro, se establece el principio de igualdad que debe regir el modo de entender la democracia cooperativa. En este sentido, este segundo principio hace referencia a un punto clave para entender de qué forma se concibe la organización democrática en la ECM: la igualdad de ser, poseer y saber. La mención a estos tres verbos merece una atención más detenida.

La mención de la *posesión* hace referencia a la posesión cooperativa, que es de todos los socios por igual. Por lo tanto, no está sujeta al capital que tenga cada uno, que puede ser muy diferente, sino al poder decisorio respecto a temas que atañen a la perduración y proyección a futuro de la cooperativa. Nadie tiene mayor capacidad decisoria que nadie en este tipo de temas, y esto lo fija en el propio principio al afirmar que la soberanía corresponde a la Asamblea General, y se concreta mediante la práctica de una *persona un voto*, independientemente del capital que se tenga en la cooperativa y de los ingresos salariales que devengue cada socio.

Por último, la utilización del verbo *conocer* resulta de una transcendencia meridiana. La ECM entiende la democracia en clave muy participativa, y la participación sin conocimiento suficiente es una participación condicionada e insuficientemente libre. Es por ello que el derecho a la información es uno de los derechos clave tanto en los estatutos de las cooperativas como en la propia Ley de Cooperativas, en los que se establecen los mecanismos para el acceso a la información. Se puede entender que en el caso de las cooperativas de ECM, la premisa para una organización democrática es una organización transparente.

Este modo de entender la democracia cooperativa está sufriendo en la actualidad un deslizamiento hacia posiciones reduccionistas, en las que los derechos provenientes de la propiedad, es decir, los derivados de la participación institucional, quedan mermados y la participación se entiende más circunscrita al ámbito laboral o al puesto de trabajo. Es precisamente la sensación de déficit en el aspecto comunicativo que se percibe hoy en día el que hace aflorar sentimientos de déficit de democracia o debilitamiento de la vertiente democrática en las cooperativas. Los contenidos tradicionales de la comunicación cooperativa, es decir, los empresariales, pero sobre todo los sociales, iban destinados a crear, recrear y reforzar la identidad cooperativa. Y esta identidad se entiende como partícipe, propietario, y por tanto parte integrante de la organización democrática. La comunicación cumplía funciones pedagógicas e informativas y también tenía una finalidad clara de crear identidad cooperativa.

Estos aspectos pedagógicos e informativos se han debilitado notablemente. La comunicación en muchos casos se encamina a la fría transmisión de datos, generalmente sobre el devenir empresarial de la cooperativa, sin realizar un esfuerzo añadido para intentar explicar estos datos a personas que desconocen los vericuetos técnicos de los mismos, que son la generalidad de los socios. Por otro lado, la información social – eminentemente pedagógica – es muy escasa.

La consecuencia de todo ello es el distanciamiento de los socios respecto de la organización, y por tanto, una falta de identificación con la misma y con las decisiones adoptadas. Este distanciamiento provoca paradojas como que los cooperativistas participan en decisiones mediante voto en asamblea general, pero desconocen el alcance de dichas decisiones, y al poco tiempo llegan incluso a olvidar que fueron partícipes de dicha resolución.

Al ser una de las características esenciales del cooperativismo de ECM, es necesaria una relectura de lo que se entiende por organización democrática, que no necesariamente implica una innovación en cuanto a los órganos, pero sí por un lado, un mayor esfuerzo por integrar las diferentes sensibilidades en los procesos de elaboración de propuestas de resolución; y por otro, una nueva forma de interrelación entre los órganos sociales y técnicos y con el colectivo de socios en general.

1.2. Quinto principio, '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:

- *El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.*
- *La transparencia informativa en relación con la evolución de las variables básicas de la gestión de la Cooperativa.*

- *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 conciernen o afecten.*
- *La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.*
- *El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.”*

El moderno movimiento cooperativo vasco surgió en la década de los cincuenta del pasado siglo, no como mero modelo empresarial diferente, sino con una aspiración mucho más amplia y más profunda en la que se concibe la empresa como una palanca para la transformación de la sociedad. En este contexto socio-político, el de los años cincuenta, la otra característica de las cooperativas además de su vocación transformadora de la sociedad, es la de ser organizaciones democráticas, aspecto en el que hemos incidido a lo largo de este punto. Pero el planteamiento democrático de la organización cooperativa ha tenido históricamente una visión limitada, circunscrita al ámbito societario -reparto de beneficios y pérdidas, decisiones de gran calado, propiedad-. En cuanto al trabajo diario, éste se desarrollaba en un contexto de empresa taylorista, con tareas dirigidas y reiterativas y con una organización del trabajo muy compartimentada y jerarquizada. En estas circunstancias, la aportación del socio a la tarea diaria se limitaba al desempeño de la labor encomendada, a pesar de que a nivel político (ámbito de decisiones estratégicas), el socio trabajador tenía una consideración notable.

Esta contradicción se empieza a superar a partir de los años setenta, y sobre todo ochenta, con la implementación de métodos de participación en el puesto de trabajo. Estas fórmulas tienen una aplicación relativamente rápida en las cooperativas de ECM. Las primeras experiencias datan de la segunda mitad de los años ochenta, y en los noventa se generalizó con mayor o menor intensidad a la mayoría de las cooperativas. Reflejo de ello es este principio aprobado en 1987, y que dota de coherencia a la concepción de la participación de las cooperativas en la medida en que supera la contradicción entre cooperativa democrática y organización empresarial taylorista.

Como hemos visto esta doble vertiente de la participación, la del propietario comprometido y la del trabajador en su puesto, se ha venido definiendo como participación integral. En todo caso, eso no significa que son iguales en cuanto a peso específico. La participación en el puesto de trabajo debe entenderse como una emanación de la participación política. Es ésta última, la que proviene de la organización democrática, la que opera como garante de la primera. La participación política es claramente insuficiente en ausencia de la participación en el puesto, pero ésta sin aquella anula la consideración de la organización como cooperativa, es decir, como organización democrática. A esta idea remite el “desarrollo progresivo de la autogestión” que se menciona en la definición del quinto principio. La autogestión de los socios se plasma en la creación de una cooperativa sobre cuyo futuro tienen capacidad de decisión soberana, y desde ese punto de partida también a través de la participación en el puesto de trabajo.

2. Estructura interna de una cooperativa: socioestructura y tecnoestructura

En el primer punto hemos mencionado la naturaleza dual de las cooperativas, por un lado son empresas que persiguen rentabilidad económica; y por otro, organizaciones al servicio de la sociedad, con pretensiones de transformarla atendiendo y respondiendo a las necesidades que se plantean. Esta aparente dicotomía, de acuerdo con la racionalidad económica dominante, se ha resuelto en una arquitectura organizacional compuesta por dos subestructuras: la socioestructura -ámbito de participación institucional y política- y la tecnoestructura, que responde a la búsqueda de rentabilidad y se asemeja a las empresas capitalistas. Se ha de tener presente que la socioestructura, ámbito político de decisión, es la que rige y nombra a las personas que van a dirigir la tecnoestructura. Además de ésta y otras decisiones que atañen al ámbito social, resuelve sobre las líneas estratégicas principales: aspectos organizativos de gran calado, grandes inversiones, planes estratégicos y de gestión, políticas retributivas y de incorporación de nuevos socios, etc. La tecnoestructura está por tanto subordinada a las decisiones de la socioestructura, y se ocupa de ejecutar, aplicar, y administrar dichas decisiones.

Los órganos que componen la socioestructura son los siguientes:

a) Asamblea general:

Es el órgano supremo de la cooperativa, donde reside la soberanía. En la asamblea se reúnen todos los socios, sean trabajadores, colaboradores o usuarios. La periodicidad es anual, y pueden convocarse asambleas extraordinarias cuando existan circunstancias especiales que requieran adoptar medidas de alcance, o sea necesario informar de aspectos de gran calado.

Las competencias principales de la Asamblea son la elección y revocación de miembros del Consejo Rector, examen de la gestión social, modificación de los estatutos sociales, integración en supraestructuras, etc. En cualquier caso, y tal y como se menciona más adelante, las asambleas generales representan una ocasión privilegiada para hacer pedagogía cooperativa y construir sujeto cooperativo, y que en el momento actual es muchas veces desaprovechada.

b) El Consejo Rector (CR):

Es el que órgano que rige la cooperativa. Es elegida para cuatro años por los socios de la cooperativa. Entre las funciones básicas del CR se halla el nombramiento, apoyo y cese en su caso del director general. Corresponde también al CR la aprobación de los planes de gestión anuales a propuesta del Consejo de Dirección y la preparación y dirección de la asamblea general. Por otro lado, y sin ser competencias tasadas por ley o por estatutos, los miembros del CR suelen participar en la elaboración de

propuestas de modificaciones organizacionales, de políticas retributivas, elaboración de los planes estratégicos, etc. Es decir, participan en la elaboración de aquellas propuestas que posteriormente deberán defender ante la asamblea para su decisión.

La elección de los miembros del CR se realiza entre todos los socios y no por departamentos o secciones. Con ello se pretende indicar que los rectores deben tener en cuenta a la cooperativa en su conjunto.

El presidente del CR es una figura clave en las cooperativas de ECM, de hecho en sus orígenes, y todavía hoy en día en muchos casos son muy presidencialistas. Cuentan con atribuciones muy amplias y participan en todos los órganos sociales y de dirección, ya que se entiende que es necesaria una estrecha colaboración entre el presidente y el director o gerente para el buen funcionamiento de la cooperativa.

El CR debe de operar como contrapeso a las lógicas puramente economicistas o de rentabilidad económica por las que se orientan los gestores de la cooperativa.

Existe, sin embargo, una clara división de funciones entre el CR y del Consejo de Dirección. Hay temas que son exclusivos de uno o de otro, y otros cuyo diseño original parte del CR, pero su desarrollo y despliegue corre a cargo del Consejo de Dirección -la tecnoestructura-. Los problemas surgen cuando el CR entiende que el consejo de dirección ha invadido sus atribuciones o viceversa. Si no se consigue solventar el conflicto, se dará o bien la pérdida progresiva de peso y prestigio del CR, o bien, el cese o dimisión del Director General. Podemos concluir afirmando que las relaciones entre el CR y el Consejo de Dirección, y sobre todo el Director General, son cruciales en el devenir de la cooperativa, y que por tanto tienen que estar basadas en la colaboración y la mutua confianza.

c) Consejo social (CS):

Se le atribuyen funciones de consulta, negociación y comunicación. Cuando el quinto principio hace mención a los *representantes sociales* de los socios, se refiere al CS. El CS realiza labores de seguimiento y asesoramiento reflejando la sensibilidad de los socios en los campos de la organización, las decisiones económicas y las condiciones laborales. Cumple, además, una función crucial en la comunicación a través de los consejillos de núcleo. Los consejillos son reuniones informativas que se realizan en cada sección o departamento y en las que participan todos los socios pertenecientes a dicha sección. La organización y dinamización corre a cargo de los miembros del CS.

La elección de los miembros del CS se hace cada cuatro años, por 'circunscripciones', es decir, por secciones o departamentos de la cooperativa. Por ello se entiende que los consejeros tienen que tener muy en cuenta el pulso del departamento del que provienen. Este modo de elección tiene incidencia directa en el número de consejeros, de tal forma que en las grandes cooperativas, el CS puede estar constituido por más de cuarenta personas. En estos casos, el debate y elaboración de propuestas en plenario se vuelve si no imposible, sí complicado, por lo que se opta por descentralizar el funcionamiento del CS bien por ámbitos funcionales - departamentos o negocios- o bien por ámbitos geográficos -plantas-, y establecer una

coordinación general. En otros casos se trabaja mediante subcomisiones que facilitan la labor del consejo.

En cuanto a los órganos de la tecnoestructura, decir que éstos - Consejo de Dirección, direcciones de negocio, negocios, departamentos, plantas, unidades productivas, etc.- son equiparables a las de las empresas capitalistas, por lo que no nos detendremos a describirlos. La diferencia radica en el modo en que se relacionan con los órganos de la socioestructura.

Como hemos visto la tecnoestructura está subordinada a la socioestructura, que es la que elige o destituye al director general, y refrenda a las personas del equipo de éste. En las últimas décadas se ha producido sin embargo un fortalecimiento de la vertiente empresarial en detrimento de la social que ha desembocado en el debilitamiento del sentir cooperativo, y en definitiva, de la identidad cooperativa.

En lo que a las razones del debilitamiento se refieren la que más se esgrime es la creciente competitividad, sofisticación y tecnificación del mercado y de los propios productos lo que ha llevado a que las decisiones sean adoptadas en períodos de tiempo muy breves, y por personas con alta cualificación técnica (tecnoestructura). Esta celeridad contrasta con el funcionamiento y dinámica de los órganos sociales que se han visto inmersos en un círculo vicioso: a mayor pérdida de atribuciones reales, menor motivación para participar y menor prestigio del órgano, menor liderazgo, y en consecuencia mayor pérdida de atribuciones reales.

Pero la pérdida de musculatura de la socioestructura no es atribuible únicamente a factores externos. Existen también factores internos que explican este debilitamiento, entre otros, los siguientes:

- Disminución progresiva de la comunicación social:
Los cauces de comunicación formal se utilizan sobre todo para la comunicación de cuestiones relacionadas con la vertiente empresarial. En muchas ocasiones esta información corre a cargo de personas que no la entienden muy bien, por lo que difícilmente pueden transmitirla de forma adecuada y comprensible. Es lo que ocurre en los consejos, en los que miembros del consejo social con pocos conocimientos sobre variables económicas se ven en la tesitura de explicar por ejemplo la cuenta de explotación a un grupo de socios de base. Las asambleas generales se han decantado por privilegiar este tipo de información mientras que la información social es escasa y además poco argumentada. De esta forma el interés por estar informado de lo que es propio, la cooperativa, se va diluyendo y con ello la identificación con la misma.
- Inexistencia de educación y de formación cooperativa:
La primera cooperativa de la ECM (Ulgor) surgió en 1954 tras un período de maduración de quince años. Durante estos quince años se hizo un enorme esfuerzo para la generación de un sujeto consciente, competente y coherente con el ideal

cooperativo vasco. Fue una labor de siembra en la que la educación jugó un papel clave. Se trata de una educación cooperativa, sobre los valores inspiradores y del ideario cooperativo subyacente.

Con el tiempo, sin embargo, y sobre todo durante las dos últimas décadas, la educación cooperativa, tanto la formal como la informal -argumentaciones y mensajes sociales en asamblea, resoluciones de los órganos, coherencia entre lo que se dice y se hace...- se ha sido relegando.

Conscientes de ello recientemente se han puesto en marcha iniciativas que van encaminadas a subsanar esta insuficiencia. Ejemplo de ello son los cursos dirigidos a los órganos sociales que se están impartiendo en todas las cooperativas, o el postgrado en cooperativismo que se puso en marcha el pasado año.

- Insuficiencia en los cauces de participación:

Hemos mencionado que el enfriamiento democrático se vive como una de las mayores amenazas para el cooperativismo vasco. Y lo curioso es que la estructura organizativa y el modo de adoptar las decisiones no ha variado prácticamente desde hace treinta años. Lo que sí ha cambiado ha sido la función y el peso de los diferentes órganos en la cooperativa -la pérdida de peso específico de los órganos sociales- y la percepción que sobre participación existe entre los socios.

Por otro lado, se viene entendiendo que el mero asentimiento en asamblea de las orientaciones estratégicas deja mucho que mejorar en cuanto a la participación estratégica. El voto en asamblea de propuestas cuyos contenidos e implicaciones se desconocen, cumple con las formalidades democráticas, pero no hace al socio partícipe de esta decisión, que lo vive como algo ajeno y desde la distancia. Por ello se hace necesario integrar a los socios en la propia elaboración de propuestas, y no únicamente en la etapa final, el momento de la decisión. De esta forma se logrará no una mayor identificación con respecto a la propuesta concreta, y en definitiva una mayor identificación con la propia cooperativa.

3. Estructura organizativa de MONDRAGON

3.1. Antecedentes

La actual estructura organizativa de Mondragón es fruto de un proceso de evolución cuyos orígenes son muy anteriores a la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa en el año 1992.

Se entendió en su día que el aumento del número de cooperativas no debía de realizarse de forma aislada, es decir, sin conexiones entre las mismas, sino que era necesario mantener unos lazos que contribuyesen a fortalecer la ECM. La institución de una red de cooperativas obedecía principalmente a dos razones:

- Las ventajas económico-empresariales derivadas de la asociación de cooperativas

- El establecimiento de las bases para potenciar los valores cooperativos, y en concreto, el compromiso de las cooperativas con la sociedad.

Grupo Ularco

La primera experiencia asociativa entre cooperativas fue la que en 1964 vino a crear el grupo Ularco en el valle del Alto Deba, donde se ubica el municipio de Mondragón. En esta agrupación confluyeron cuatro cooperativas que desde el punto de vista de la actividad empresarial, la tecnología o los mercados poco o nada tenían que ver unas con otras. Sin embargo, compartían un espacio geográfico y de pertenencia, y por lo tanto un mismo sentido de transformación de esa comunidad.

Por otra parte, el grupo también otorgaba un apoyo mutuo, a través del estableciendo de los siguientes mecanismos de solidaridad intercooperativa:

- La reconversión de resultados: un porcentaje variable de los excedentes de las cooperativas se repartían entre todos de tal forma que las pérdidas de un ejercicio podían llegar a transformarse en ganancias.
- Reubicación de trabajadores: en casos disminución del volumen de trabajo en una cooperativa, los trabajadores desocupados se reubicaban en las cooperativas con demanda de trabajadores.

Se estableció una estructura de gobierno del grupo semejante al diseño orgánico de las cooperativas que formaban parte del mismo: la Junta General, en la que estaban representadas todas las cooperativas; el Consejo General, con funciones parejas a los consejos rectores; y una Dirección General del Grupo. Este último carecía de atribuciones de gestión, y se limitaba a labores de planificación y estímulo.

Generalización de los grupos comarcales

A pesar de que el modelo asociativo del Grupo Ularco tuvo gran aceptación entre el resto de cooperativas, habrá que esperar hasta 1977 para ver como se constituyen y se agrupan cooperativas en otras comarcas. La lógica para la constitución de tales agrupaciones siguió siendo la de intercooperar a nivel social y de excedentes más que la búsqueda de sinergias de mercado y tecnológicas.

La iniciativa de generalizar las agrupaciones corrió a cargo de la Caja Laboral -principal cohesionador de las cooperativas- y se extendió siguiendo el modelo dibujado por Ularco.

Paso de las agrupaciones comarcales (geográficas) a las agrupaciones sectoriales

A partir de los años setenta se inició un debate que proponía un vuelco en el modelo de organización intercooperativa: pasar del criterio de inserción geográfica a otro basado en el producto o la actividad. Esta nueva acepción de la red cooperativa obedecía al nuevo contexto económico -inclusión del Estado español en la Comunidad Económica Europea,

actual Unión Europea- pero obedecía también a la voluntad de aglutinar todas las agrupaciones vía fondos compartidos en una supraestructura.

En cuanto a la supraestructura, se instituyeron dos órganos:

- El congreso de los grupos cooperativos, que operaba como asamblea general
- Consejo general, cuya función consistía en la gestión del grupo

El grupo pasó a denominarse Grupo Cooperativo Mondragón (GCM).

El debate comarca-producto no cuajó en una apuesta abierta por la agrupación en base a producto hasta mucho más tarde, debido sobre todo a que suponía renuncias relacionadas con la soberanía de las cooperativas. Por otro lado, existía una aceptación teórica del GCM, pero ello no se tradujo en compromisos concretos.

3.2. Mondragón Corporación Cooperativa

El debate suscitado respecto del carácter de los grupos –comarcal o sectorial- y de la organización de la supraestructura perduró a lo largo de los años ochenta, y se le da cauce al final en el Tercer Congreso Cooperativo celebrado en 1991. Es en este congreso en el que se crea *Mondragón Corporación Corporativa*.

Se decidió acabar paulatinamente con los grupos comarcales, y organizarse en función de grupos sectoriales para adaptarse mejor a las nuevas condiciones que emanan de la integración en el mercado único europeo.

En cuanto a la corporación, se constituyó como una organización de orden federativo. Esta estructura proporcionaría autonomía a las cooperativas a través de un proceso descentralizado. En adelante correspondería a los órganos corporativos las decisiones estratégicas, pero no tendrían capacidad decisoria sobre las cooperativas. Esta transformación exigió la remodelación de espacios de poder y hábitos organizativos, cuestiones que estuvieron en el origen de algunos problemas y resistencias a durante todo el proceso constitutivo.

A lo largo de los últimos 18 años, la estructura de MONDRAGON (nombre que recientemente ha asumido la antigua MCC) ha sufrido algunas modificaciones. En el momento actual, el grupo Mondragón se concibe como una organización cuya estructura se asemeja a una pirámide invertida. En la cúspide están las cooperativas, en las que reside la soberanía, en una posición intermedia, las divisiones sectoriales, y en el vértice, el centro corporativo.

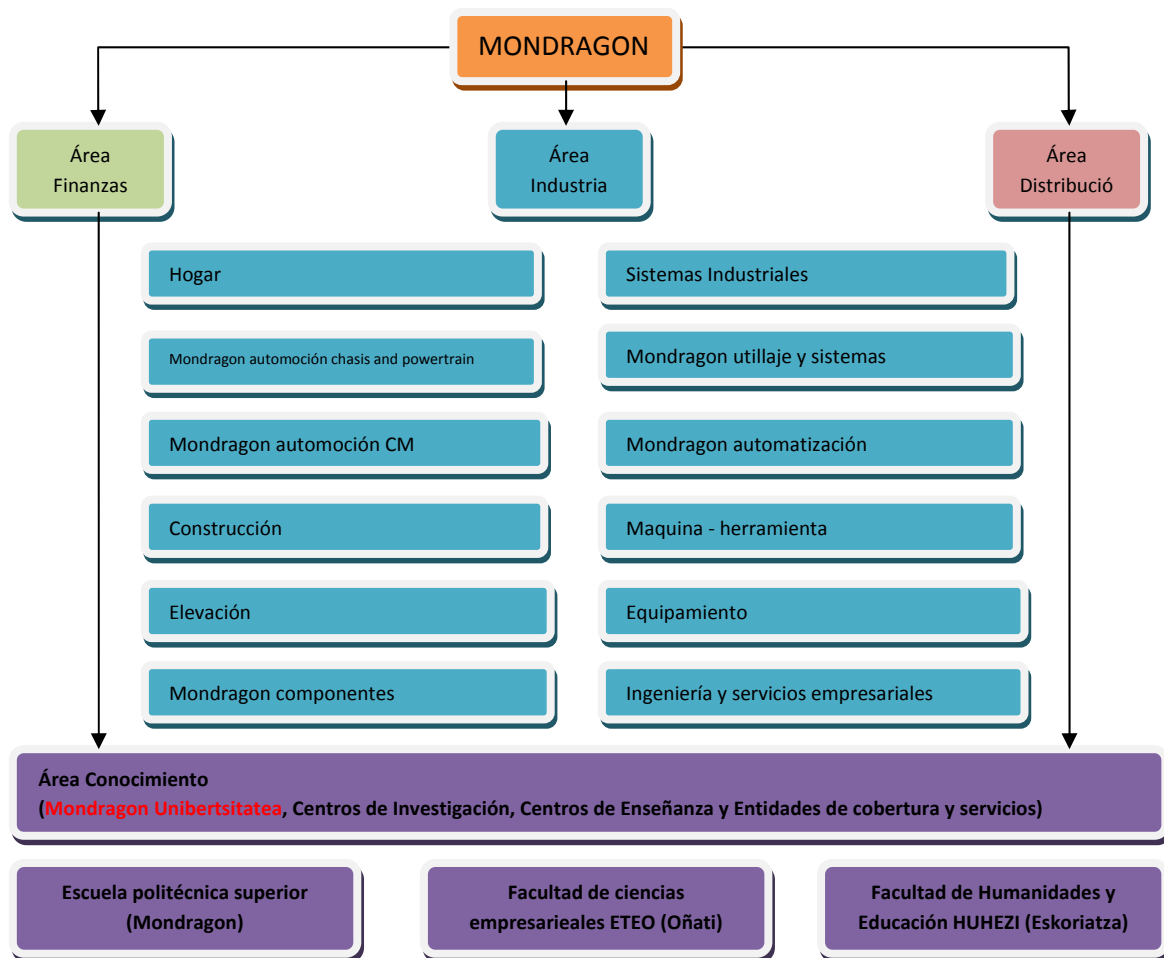


Fig. 1: Estructura organizativa del Grupo Mondragón

Formar parte del grupo implica, por una parte una serie de compromisos y obligaciones, tanto económicas como de tipo organizativo: la reconversión de resultados, aportar un porcentaje de beneficios a los fondos comunes, aceptar y cumplir con los principios cooperativos, desarrollar planes estratégicos globales comunes, etc. Por otra parte, posibilita otra serie de servicios (de formación y difusión), apoyos (de desarrollo, orientación estratégica o representación ante otras instituciones) y recursos (fondos de inversiones, préstamos).

El centro corporativo

Al institucionalizarse varios servicios comunes, se fueron creando unos servicios centrales para asesorar las iniciativas de desarrollo de negocio y dar servicio técnico, jurídico o financiero.

El congreso cooperativo

El Congreso Cooperativo es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige la Corporación. Es el equivalente a las asambleas de las cooperativas de base. En

él están representadas todas las cooperativas y las divisiones. Se establecen mecanismos de compensación para evitar que cooperativas grandes tengan un poder de decisión excesivo.

Corresponden al Congreso Cooperativo entre otras las siguientes funciones:

- Definir el marco general del tratamiento del trabajo y el capital
- Aprobar las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como promoción de nuevas cooperativas, investigación científica, formación empresarial y cooperativa
- Analizar y actualizar los principios cooperativos
- Ratificar la admisión de cooperativas en la Corporación

El pleno del congreso se reúne al menos una vez cada cuatro años. La Junta de Congresistas se reúne todos los años para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de Mondragón.

Comisión Permanente

La Comisión Permanente del Congreso de Mondragón se constituye para que opere entre los periodos intercongresuales, por lo que trabaja por delegación del Congreso. Entre las funciones de esta comisión cuentan las siguientes:

- Impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados en el Congreso
- Proponer al Congreso los proyectos y asuntos que requieran su aprobación
- Elaborar directrices, dirigidas al Consejo General, relativas a las funciones desarrolladas por éste órgano
- Designar, cesar, renovar al presidente del Consejo General

Consejo General

El Consejo General de Mondragón es el órgano de dirección y coordinación en relación a las cooperativas adheridas al grupo. Podría ser el equivalente a un Consejo de Dirección de una cooperativa de base. Entre sus funciones cuentan las siguientes:

- Políticas. Proponer y aplicar las definiciones estratégicas en relación a las siguientes políticas: industrial, innovación, inversión, socio-laboral, financiera, promoción, seguridad social.
- Funciones de control, coordinación y de fomento.
-

4. Mecanismos de intercooperación: intracooperativa e intercooperativa

Ya se ha hecho referencia a algunos aspectos de la intercooperación en el punto tercero, sobre todo a los antecedentes históricos y a la estructura actual del Grupo Mondragón. En todo caso la intercooperación no se limita a compartir una supraestructura, sino que el apoyo mutuo se realiza mediante mecanismos y prácticas que tienen su reflejo en usos que se dan

tanto en la vertiente empresarial de la cooperativa como en la vertiente social de la misma, y es quizás un rasgo singular de la ECM.

La intercooperación se debe entender más allá de un interés pragmático empresarial, como un elemento que contribuye a la creación de una cultura compartida, que dota de cohesión al conglomerado de las cooperativas, y permite entenderla como un conjunto inserto en una comunidad.

4.1. Mecanismos de intracooperación

Se institucionaliza sobre todo mediante lo que se ha dado en llamar solidaridad retributiva y al que se refiere específicamente el sexto principio. Se trata, por un lado de dotarse de salarios acordes con el entorno y que permitan a las cooperativas captar buenos profesionales, y por otro, evitar diferencias salariales exorbitadas. Es por ello que al comienzo del movimiento cooperativo la diferencia de pagas entre el que menos cobraba y el que más cobraba era de 1 a 3. Posteriormente se entendió que para impedir la fuga de gestores y técnicos en determinados puestos era necesario ampliar el abanico salarial. Tras un largo y áspero debate, en las que el conflicto dialéctico y social alcanzó uno de sus máximos niveles, las asambleas decidieron ampliar la diferencia, fijándola en 1 a 6. Treinta años más tarde, la diferencia en el abanico sigue entendiéndose en algunos sectores como una de las amenazas que restan identidad cooperativa a la ECM en la medida en que se entiende que sobrepasa la desigualdad aceptable dentro de una estructura cooperativa.

Otras prácticas intracooperativas tienen que ver con medidas para hacer frente a situaciones de crisis. En este sentido, y en el contexto económico actual, varias cooperativas han decidido en asamblea de socios, y por mayorías amplias capitalizar la paga de un mes para ampliar la disponibilidad de la cooperativa. Estas amplias mayorías dan idea de la cultura compartida a la que hemos hecho referencia con anterioridad.

En situaciones de grave descapitalización y falta de liquidez de las cooperativas se recurre también a los extornos. Éstos consisten en cantidades que se detraen del capital perteneciente a cada socio, y que no se puede utilizar salvo en situaciones de crisis, previa decisión de la Asamblea.

4.2. Mecanismos de intercooperación

A los mencionados en el punto tercero y en el 4.1. hay que añadir los mecanismos de intercooperación que no están directamente orientados al mercado. Cabe diferenciar dos tipos de articulaciones:

- Los gestionados por órganos de superestructura
- Los realizados directamente entre cooperativas

Estos son en la actualidad los mecanismos principales gestionados por órganos de supraestructura.

○ Fondos corporativos:

Existen tres fondos gestionados por MONDRAGON, El Fondo Central de Intercooperación (FCI), el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (FEPI), y el recientemente instaurado Fondo de Solidaridad Cooperativa (FSC).

El FCI es una herramienta solidaria de gestión empresarial para la asignación de recursos de la corporación a la financiación de proyectos de interés preferente para las cooperativas de Mondragón. A este fondo se le asigna un destacado papel en el apoyo a las cooperativas que atraviesan coyunturas de falta de rentabilidad. Se subvencionan las pérdidas anuales hasta un nivel del 20%. La dotación de este fondo proviene del 10% de los beneficios de cada cooperativa asociada al grupo. Estos recursos los distribuye la Comisión Permanente.

El FEPI se utiliza para la formación socio-cooperativa y profesional por un lado, y por otro para la investigación y el desarrollo destinadas sobre todo a Mondragon Unibertsitatea, la universidad cooperativa. Su dotación proviene del 20% de los fondos sociales de cada cooperativa.

El FSC es un fondo destinado únicamente a las cooperativas del Área Industrial. Su objetivo es cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en las cooperativas de esta área. El fondo se dota con el 2% de los excedentes de las cooperativas integrantes.

○ Prestación de Desempleo por parte de la entidad cooperativa de previsión social (Lagun Aro)

Se utiliza en situaciones de paro estructural e imposibilidad de realizar reubicaciones.

○ Apoyo financiero de la Caja Laboral

La Caja Laboral ha cumplido una función crucial en la ECM, por un lado como cohesionador del grupo pero también como provisor de recursos financieros. Esta función es muy importante en el día a día de la labor empresarial de las cooperativas, y más en épocas de crisis. Dicho apoyo financiero ha alcanzado diferentes grados dependiendo de la tesitura en la que se encontraba la cooperativa: préstamos a intereses más bajos que el mercado, préstamos sin intereses y donación de cantidades a fondo perdido.

Entre los realizados directamente entre cooperativas cabe destacar sobre todo las reubicaciones y las reconversiones de resultados.

Las **reubicaciones** son el traslado de socios que se declaran en paro estructural (falta de trabajo que va más allá de una situación puntual) a cooperativas con necesidad de mano de obra. Este mecanismo ha permitido que en graves situaciones de crisis las cooperativas no hayan destruido empleo mientras que en el entorno el paro subía hasta el 25% (año 1984). Como hemos mencionado, en las reubicaciones participa también Lagun Aro.

Años	Ventas (millones ptas)	Trabajadores	Resultados
1960	150	479	-
1965	2.892	421	238
1970	7.059	8.743	494
1975	19.694	13.808	1.442
1980	69.064	17.733	517
1981	84.962	18.461	-884
1982	96.871	18.788	256
1983	110.292	18.744	854
1984	121.190	18.795	-2.387
1985	140.020	19.161	-263
1990	299.231	22.860	13.438
1995	568.665	25.821	-
2000	1.175.549	53.377	-

Fig. 2: Evolución del empleo en la ECM

En cuanto a la **reconversión de resultados**, se trata de compartir los resultados, positivos o negativos entre las cooperativas que se ubican en un mismo entorno geográfico o un sector. La reconversión supone que una proporción de las pérdidas pueda imputarse a las cooperativas del mismo grupo o división, y lo mismo ocurre con las ganancias.

Dichos mecanismos parten de la consideración de que las crisis son temporales y afectan de forma parcial a las cooperativas. La viabilidad de estas medidas resultaría más problemática en una situación de crisis estructural y generalizada, que afecte a todos los sectores.

Todas de las cooperativas que existen actualmente han participado de esos mecanismos en un sentido u otro y es precisamente este apoyo mutuo o cooperación entre cooperativas lo que ha permitido la superación de las épocas de crisis. Pero la cooperación no se ha encaminado exclusivamente a que las cooperativas perduren, sino que se ha concretado en proyectos sociales de gran alcance. Es un asunto que trataremos más detalladamente en la siguiente unidad, sin embargo es preciso dejar claro que la intercooperación es una vía para fortalecerse y poder emprender proyectos más ambiciosos tanto desde el punto de vista empresarial como social. Muestra de ello es el trabajo conjunto de las cooperativas que ha revertido en beneficio comunitario, como la creación de escuelas en lengua vasca, el actual hospital del Alto Deba o la propia universidad.