

LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA:

**LAS COOPERATIVAS DE
PRODUCCIÓN**

Antonio Lucas Marín

Profesor Titular de Sociología VI
Universidad Complutense de Madrid

El título del Symposium al que estamos asistiendo sobre **“Transformaciones laborales y Calidad de Vida”**, me resulta especialmente sugerente. Al encontrarnos en un momento histórico en el que aparece el capitalismo como paradigma económico y social dominante, el análisis de sus inconvenientes hace necesaria la búsqueda de otras soluciones, e incluso alienta a intentar vislumbrar paradigmas alternativos.

En el esquema de Kuhn el concepto de paradigma aparece al referirse a la idea general de cómo es un campo de estudio y cómo hay que actuar en él. Se trata, por tanto, de una construcción teórica o modelo general donde tengan cabida teorías e hipótesis científicas indirecta o directamente comprobables. El mundo de los paradigmas es cercano al de las creencias y valores y, por consiguiente, lleno de dificultades a la hora de la discusión.

Hablar de paradigmas alternativos al capitalismo es referirse a un ámbito intelectual donde puedan moverse cómodamente hipótesis, teorías y modelos conectados con valores muy distintos de los que están en la base del capitalismo (individualismo, competencia, prioridad del mercado, libertad, etc.). Estos

nuevos valores serán del tipo: solidaridad, cooperación, participación, igualdad, etc.

Mi propósito es intentar explicar la experiencia del cooperativismo de producción en España, que puede conectar con planteamientos teóricos más amplios como la Socioeconomía o el Comunitarismo, y por tanto colaborar en el planteamiento de algún paradigma alternativo.

Intentaré para ello referirme, en primer lugar, a la coherencia de este tipo de experiencias con un esquema comprensivo de la evolución social que se está desarrollando en la actualidad.

A continuación haremos una escueta referencia histórica y cultural al desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado en España. Procuraremos dar una panorámica de su realidad y evolución reciente.

Finalmente, voy a referirme a un grupo cooperativo de enorme importancia, la Corporación Cooperativa Mondragón, que actualmente es la experiencia señera a nivel mundial en el campo de las cooperativas de producción o cooperativas de trabajo asociado.

1. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN: ORGANIZACIONES Y PARTICIPACIÓN

El proceso de cambio acelerado que caracteriza a la sociedad moderna nos lleva a un tipo de vida organizada que podemos denominar sociedad de la información, por que los cambios radicales que se están dando actualmente en nuestra vida son consecuencia de las posibilidades abiertas por el manejo de cantidades ingentes de información, mediante la utilización de los ordena-

dores, de las autopistas de la información y los modernos medios audiovisuales. Por una parte, los ordenadores, en versiones progresivamente más cercanas al hombre corriente, facultan para organizar y crear la información de manera asequible a las necesidades ordinarias. Por otra, las autopistas de la información permiten también el traslado rápido de grandes volúmenes de información. Finalmente, las técnicas audiovisuales son un elemento imprescindible en la difusión y el tratamiento de la información para hacerla inmediatamente disponible. Pero es el empleo creciente de las tecnologías digitales en cada una de estas facetas lo que está permitiendo la necesaria confluencia y va a dar lugar un crecimiento cada vez más unitario.

El inicio del cambio y lo que puede considerarse el proceso subyacente es la industrialización, consistente en una transformación de las sociedades tradicionales, basadas sobre todo en la producción agrícola, en otras de nuevo cuño en que la organización y la producción industrial, la fábrica, tiene una importancia fundamental en la realidad de la convivencia.

Pero este cambio iniciado en algunos sitios durante el siglo XVIII hay que estudiarlo en su desarrollo histórico expansivo, en el que se han venido a ver algunos momentos de cierta aceleración que se han llamado las tres revoluciones industriales. La primera de ellas significa el inicio de la industrialización, la segunda supone la aparición de algunos signos de madurez institucional en el nuevo tipo de sociedad patente ya a principios del siglo XX, la tercera revolución industrial viene a significar el cambio reciente que estamos dando hacia una sociedad post-industrial o post-moderna o de la información.

Podemos resumir el cambio que se está produciendo en el *Cuadro 1* que nos muestra las tendencias en el proceso de

modernización. De manera que hablar del futuro de nuestra sociedad sería, por tanto, referirse al conjunto de tendencias señaladas en la tercera de las columnas. Por tanto, la nueva sociedad de la información vendría a ser, en una primera aproximación, una situación en la que la población estuviera más bien estancada, con un tipo de asentamiento suburbano, una forma de producción basada en el sector servicios, cuya actividad económica sería fundamentalmente la información, con una movilidad física muy grande, un sistema de estratificación bastante desdibujado, sobre todo centrado en el conocimiento, donde la comunicación podría calificarse de global, con una valoración del tiempo muy grande y donde se valoraría especialmente la flexibilidad, con unos procesos de educación muy especializados, un sistema de gobierno sobre todo democrático, una organización más bien desregulada y unas relaciones sociales que pretenden ser participativas. Todas estas situaciones son gradables y nos permiten aproximar al "tipo ideal", que denominamos sociedad de la información.

Nos podríamos centrar para su análisis somero en tres de las facetas de la sociedad de la información que nos parecen especialmente importantes para el mundo de la empresa y de las organizaciones económicas: la expansión de las organizaciones como consecuencia de la complejidad de la vida social en que vivimos; la necesidad -no sólo el deseo- de fomentar la participación en las organizaciones y el creciente valor de la comunicación y información en la vida social. Pero nos referiremos exclusivamente a la participación.

| <i>Cuadro 1:</i> TENDENCIAS EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN | | | |
|---|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| | SOCIEDAD TRADICIONAL | SOCIEDAD INDUSTRIAL | SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN |
| POBLACIÓN | ESTABLE | CRECIENTE | ESTANCADA |
| ASENTAMIENTO | RURAL | URBANO | SUBURBANO |
| PRODUCCIÓN | AGRÍCOLA | INDUSTRIAL | SERVICIOS |
| EDUCACIÓN | MINORITARIA | GENERALIZADA | ESPECIALIZADA |
| MODELO FAMILIAR | EXTENSO | NUCLEAR | INFORMALIZADO |
| TRABAJO | AISLADO COLECTIVO | INDIVIDUAL EN GRUPO | EN RED |
| MERCADO | REGIONAL | NACIONAL | BLOQUES |
| ACTIVIDAD ECONÓMICA | EXTRACTIVA | FABRICACIÓN | INFORMACIÓN |
| MASIFICACIÓN | INCONSCIENTE | TOMA DE CONCIENCIA | EN LA DIVERSIDAD |
| MOVILIDAD FÍSICA | PEQUEÑA | GRANDE | MUY GRANDE |
| ESTRATIFICACIÓN | ESTATUS ADSCRITO | ESTATUS ADQUIRIDO | DESDEBUIJADA: CONOCIMIENTO |
| COMUNICACIÓN | PERSONAL | MEDIADA COLECTIVA | GLOBAL |
| VALORACIÓN DEL TIEMPO | ESCASA | GRANDE: PUNTUALIDAD | MUY GRANDE: FLEXIBILIDAD |
| GOBIERNO | AUTOCRÁTICO | CONSULTIVO | DEMOCRÁTICO |
| ORGANIZACIÓN | APECTIVA | BUROCRÁTICA | DESREGULADA |
| CONFLICTOS | PERSONALES TERRITORIALES | DE TRABAJO | NUEVOS: SEXO, MINORÍAS CULTURALES |
| RELACIONES SOCIALES | COMUNITARIAS | CAPITALISTAS | PARTICIPATIVAS |

Uno de los grandes temas latente en el cambio hacia la modernidad es la ausencia de participación o mejor dicho la toma de conciencia de estar en una sociedad poco participativa. En la sociedad tradicional la participación en las organizaciones -el sentido subjetivo y objetivo de sentirse incluido en su auto-

gobierno- era muy escaso; como máximo podríamos hablar de una participación afectiva y muy poco consciente y racional. En las sociedades industriales la división del trabajo promueve la falta de integración en la empresa. Se hace patente la insatisfacción en el trabajo, la alienación, la anomia, que constituyen distintas visiones -cada una con su propia carga teórica- del problema más general señalado de la **falta de participación**. Esta ausencia de participación se configura así como el contrapunto de los grandes aumentos de productividad que produce la división del trabajo.

En el movimiento obrero, donde están los grupos menos favorecidos por la industrialización, se han iniciado históricamente distintas experiencias para conseguir la participación, que podríamos resumir en: intentos de participar en la propiedad (cooperativas, fondos de inversión de los asalariados y accionariado obrero), búsqueda de la participación en la gestión de la empresa (sistemas autogestionarios y de cogestión) y fórmulas de participación en el lugar de trabajo de *workplace democracy* (ampliación, rotación y enriquecimiento de tareas, plan Scanlon, grupos semiautónomos, sistemas de diseño sociotécnico, círculos de calidad y un numeroso etcétera). Las vicisitudes de cada una de estas experiencias, a las que me he referido en otro lugar, nos muestran las dificultades de conseguir una auténtica participación.

A lo largo de las últimas décadas se han ido perfilando unos argumentos de conveniencia para promover la participación en la empresa, aunque podríamos con facilidad aplicarlos al autogobierno de las organizaciones. Podemos resumir estos argumentos en el siguiente **Cuadro 2**, que aporta razones de tipo económico, pero que fundamentalmente refleja una postura ética

de valoración máxima del trabajo, frente a otros factores productivos tales como el capital y la organización.

La complejidad de los problemas a resolver exige organizaciones complejas que los aborden y que las personas se sientan integradas y responsabilizadas de las tareas a realizar. En definitiva, que participen en las organizaciones. La emergencia y el dominio de los roles directivos y técnicos, la extensión creciente de la educación, hace que a todos los miembros de la organización se les pueda considerar integrados en la "tecnoestructura" y deban tomar parte en el proceso de toma de decisiones y en la consiguiente responsabilidad.

Cuadro 2

| MOTIVOS DE CONVENIENCIA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Se consiguen conservar más empleos2. Mantienen la estabilidad económica local3. Tienden a ser más productivas y eficientes4. Aumenta la satisfacción en el trabajo5. Contribuyen a la mejora personal de los empleados6. Se reducen las huelgas y los costos del trabajo7. Se reducen las necesidades de supervisión8. Tienen más flexibilidad9. Se reduce el tamaño y el nivel de la burocracia10. Se reduce el despilfarro de medios11. Hay unas relaciones sindicales cooperativas12. Se desarrolla un apoyo de la opinión pública |

No es posible entender, en el ámbito de la fabricación, procesos de producción ajustada (*lean production*), de *just in time* o de calidad total, sin un capital humano no solo perfectamente cualificado sino también absolutamente integrado. Y convendría subrayar que el requisito previo para la participación está en una atención exquisita a los procesos comunicativos, que permitan la ida y vuelta de contenidos informativos mediante la utilización de modelos circulares con preferencia de los lineales.

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y CULTURALES DE LA PROMOCIÓN DE COOPERATIVAS

Al estudiar la industrialización española, a mediados del siglo XIX, nos encontramos con un conjunto de problemas que retrasan el afianzamiento del proceso hasta los años sesenta del presente siglo. Las causas del fracaso de la revolución industrial en España, iniciada y no terminada, habría que buscarlas en la falta de adecuación de la estructura social a las demandas económicas planteadas, lo que supone que se bastardeen las reformas agrícola, financiera, en el transporte y en la estructura productiva (Nadal, 1977). En cualquier caso nos encontramos con un proceso prontamente iniciado, aunque de lenta evolución, al que con dificultad se puede aplicar el calificativo de "revolución" (Lucas, 1985, 101-112).

También en España, siguiendo los pasos de otros países de su entorno, se inician algunas experiencias cooperativas en el siglo XIX dirigidas a contrarrestar los efectos negativos de la industrialización, mediante la propiedad colectiva de los medios de producción. Estos intentos: 1) son de aparición relativamente tardía (2ª mitad del siglo); 2) tienen un carácter periférico y se

dan sobre todo en el área mediterránea; 3) son numerosos, aunque precarios; 4) no aparecen ni en el País Vasco ni en Madrid, y 5) están influidos por el incipiente pensamiento socialista y anarquista (Monzón, 59-65).

Podemos considerar que la primera cooperativa española de trabajadores es "La Proletaria", de producción textil, en el País Valenciano, donde proliferan a partir de 1860 hasta 14 cooperativas que agruparon 290 trabajadores y 35 telares. Antes existió "La Compañía Fabril de Barcelona", fundada por la Asociación de Tejedores en 1848, con unas condiciones prácticamente de cooperativa, que tuvo que ser traspasada en 1948 por dificultades económicas. De todas formas, hasta finales de los años treinta de nuestro siglo, estamos ante casos aislados y esporádicos, sin que llegue a concretarse la búsqueda de la participación en el trabajo en programas o proyectos de acción social o política.

La Guerra Civil española da lugar, sin embargo, a que en el bando republicano se inicie la experiencia autogestionaria más amplia que jamás haya tenido lugar. La importancia del movimiento anarquista, por una parte, la fuerza de los sindicatos como contendientes en la Guerra por otra, y sobre todo la necesidad sentida de acometer -con un sentido político rotundo- algunas reformas en profundidad en las estructuras productivas, dió lugar a que se diera impulso a un proceso que puede considerarse realmente revolucionario. En amplias zonas de Aragón, Cataluña y Valencia se ponen en práctica con éxito algunas propuestas consideradas hasta entonces como utópicas en los catecismos del socialismo libertario: desaparición de la propiedad privada de los medios productivos, supresión del dinero, prescindir de las autoridades constituidas, igualdad práctica entre el hombre y la mujer, etc. Todo ello se mezcla con otras ideas uni-

das en la difusión diaria de la ideología anarquista: enconado espíritu antirreligioso, anticlericalismo, emancipación sexual, etc.

La extensión del fenómeno colectivista llegó a adquirir unas dimensiones en la España republicana que es difícil de imaginar. En su momento álgido, estuvieron funcionando más de 1.400 colectividades agrícolas y varios centenares de industriales. Los cálculos más ajustados hacen referencia a unos 758.000 colectivistas trabajando en la agricultura y a más de 1.080.000 en la industria, lo que supone pensar en más de 1.838.000 colectivistas (Mintz 1977). Otros estudios, como el de Gastón Leval, que sitúan el número de colectivistas en torno a los 3 millones parecen estar más fundamentados en el entusiasmo. En cualquier caso, conviene tener en cuenta que estamos refiriéndonos a más de un tercio de la población activa que en la España republicana se calcula sería en torno a los 5 millones, de los 12 de población total.

Los avatares de la Guerra Civil española dieron lugar a que desaparecieran prácticamente todas las experiencias colectivistas mencionadas, incluso antes de que las tropas franquistas ocuparan el territorio republicano. Conforme los comunistas fueron teniendo más fuerza en el gobierno, sometieron al orden, hicieron desaparecer e incluso reprimieron los experimentos utópicos revolucionarios, promovidos especialmente desde perspectivas más bien anarquistas.

El período franquista no puede decirse que sea absolutamente baldío en la búsqueda de la participación en el trabajo. El conglomerado de fuerzas sociales que apoyaban el nuevo régimen, el carácter nacionalista y populista de buena parte de su política económica, con reticencias frecuentemente "anticapita-

listas", dio lugar a que pudieran desarrollarse algunas opciones reformistas en el plano económico, tales como el cooperativismo, que tuvieron -y todavía conservan- una cierta importancia en el sector agrario. Se permitieron e incluso alentaron también, cooperativas promovidas por trabajadores industriales, de las que Mondragón es un buen ejemplo.

3. EL PAPEL DEL ESTADO Y DE LA SOCIEDAD

En la situación actual del cooperativismo en España habría que tener presente la perspectiva histórica donde son patentes los residuos de ideas anarquistas y socialistas, según vimos, que han podido ofrecer un cierto ambiente para el fomento de planteamientos alternativos al capitalismo. Por otra parte, la existencia en España de una experiencia de éxito reconocido, como la del Grupo Cooperativo Mondragón en la zona vasca, ha podido ejercer un cierto efecto imitación, animando en otras zonas a iniciar experiencias similares, aunque no podemos dejar de señalar también el efecto rechazo que puede producir el ambiente nacionalista (separatismo vasco) que está presente en la experiencia cooperativa de Mondragón.

Igualmente debemos considerar que, a mediados de los setenta, se da en España un cambio fundamental en la sociedad, ante la urgencia de afrontar al menos dos desafíos: el paso de la dictadura a un régimen democrático y la necesidad de superar la crisis económica que nos alcanzaba después de más de 15 años de desarrollo ininterrumpido.

En este ambiente es fácil tener presente el valor de los intentos de autogobierno de las organizaciones económicas. La consideración de la democracia como un valor, una meta o fin a

conseguir, que no debe restringirse al ámbito meramente político, nos lleva a la consideración ética de la base racional para fomentar las experiencias de democracia industrial. En definitiva, frente a la óptica economicista de la maximización del beneficio está la posible referencia al hombre como sujeto fundamental del proceso productivo, para gozar en su realización y de sus frutos. El fomento de la participación en el trabajo es valorar al hombre "por lo que es en sí mismo" más que por las cualidades que posee.

De todas formas, el incremento de experiencias económicas participativas en España durante los quince últimos años, aunque hay que entenderlo en el marco general citado, debe sobre todo verse en el del mantenimiento y generación de empleo. La crisis económica persistente de los últimos años, la situación generalizada o creciente de desempleo, ha hecho con frecuencia que muchos trabajadores se hayan aferrado al mantenimiento de su puesto de trabajo buscando nuevas formas de organización más flexibles. La capacidad de sacrificio personal, por otra parte, se facilita en la medida en que impera la norma de la solidaridad.

Con todo lo dicho la promoción de las cooperativas tiene en el caso español una necesaria referencia: la Constitución Española que establece de una forma clara la conveniencia de fomentar las formas cooperativas de producción (art. 129.2). Esto significa el compromiso a nivel estatal, a nivel de los gobiernos autonómicos y en las corporaciones municipales de fomentar la economía social y muy en concreto las formas cooperativas.

Para encauzar la ayuda estatal existe en España desde 1991 un organismo autónomo de carácter administrativo, adscrito al

Ministerio del Trabajo, el INFES (Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social) que está encargado de promover y coordinar la economía social.

Concretamente corresponde al INFES, como órgano gestor de la política social:

1. La coordinación de los diferentes departamentos ministeriales en las acciones de fomento de la economía social.
2. Formalizar acuerdos y convenios con Comunidades Autónomas, instituciones nacionales y organismos locales.
3. Facilitar formas de financiación de las Empresas y Asociaciones de economía social, así como vigilar los préstamos concedidos.
4. Realizar las actividades administrativas de registro e inscripción de las cooperativas y de otras formas de economía social.
5. Promover y fomentar programas de asistencia técnica y estudios que faciliten la promoción de formas de economía social. El INFES pretende ser el lugar de encuentro de la Administración Central con las organizaciones representativas de la Economía Social, para plantear políticas de fomento de este sector.

Es interesante la experiencia de promoción de empleo que está teniendo lugar por parte de las corporaciones locales, especialmente para los jóvenes, mediante la creación de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y Sociedades Anónimas Laborales

(SAL) en el marco de una organización denominada ADELA. Las tareas de fomento cooperativo realizadas desde el Estado han procurado fomentar al máximo la autonomía del movimiento cooperativo, siguiendo las indicaciones de la OIT. Una forma concreta de promoción de cooperativas se ha articulado en el caso español mediante la concesión de subvenciones financieras con una reducción de intereses de créditos. Las ayudas concedidas han ido dirigidas a la creación o mantenimiento del puesto de trabajo, es decir a luchar contra el desempleo. Los préstamos han acudido a la fórmula de conseguir rebajar hasta 6 puntos el tipo de interés imperante en el mercado. La cuantía de la subvención ha alcanzado un máximo de 500.000 ptas. por socio integrante de una cooperativa.

Diferentes instituciones han llevado adelante tareas de promoción educativa. Esto es muy importante, porque sabemos que el cooperativismo se asienta en una dinámica educativa, de formación de las personas en una nueva concepción de la vida menos individualista y más solidaria. Por eso, uno de los principios clásicos del cooperativismo es la necesidad de dar una educación cooperativa. Sin embargo con frecuencia esta actividad educativa ha tenido un carácter auxiliar y no ha terminado de asentarse, quedando como un elemento puramente programático. Concretamente, esta actividad no está bien organizada en España a los diferentes niveles posibles, aunque existen cooperativas dedicadas a la actividad docente.

En España el fomento de las actividades cooperativas a través de la educación está planteado solamente a nivel universitario, con diferentes instituciones que han nacido espontáneamente y que realizan sus tareas sin lograr una gran coordinación. Hay varias instituciones universitarias que realizan actividad docente e investigadora acerca del cooperativismo, en varias uni-

versidades estatales, concretamente en la Universidad de Valencia, en la Universidad Complutense de Madrid, en la Universidad Politécnica de Madrid y en las Universidades de Barcelona, Oviedo, Murcia y Sevilla. Esto significa la existencia de bibliotecas especializadas, oferta de cursos y actividades para gerentes de cooperativas. El INFES, en su promoción de algunas actividades educativas destinadas a impulsar la formación de socios y dirigentes de cooperativas, a difundir los principios cooperativos y a promover el asociacionismo cooperativo, ha podido contar con la colaboración de las diferentes instituciones universitarias señaladas.

Vamos a hacer una referencia a la postura ante el cooperativismo de los Partidos Políticos, los Sindicatos y los movimientos sociales en España.

En primer lugar, cabe señalar que aunque hemos visto que la promoción de cooperativas es un imperativo constitucional y podría suponerse una aceptación generalizada por todos los partidos, la práctica de cada uno es muy distinta. No hay una postura de rechazo del cooperativismo por parte de ningún partido, pero sí encontramos diferente entusiasmo en sus propuestas y en el tratamiento del tema. Puede afirmarse, en términos generales, que los partidos de izquierda apoyan más las propuestas cooperativas que los de derecha.

Respecto a los movimientos sociales, vale la pena destacar que en ambientes eclesiásticos han surgido diferentes iniciativas de promoción del cooperativismo. Diferentes movimientos católicos, alentados por la crítica de la doctrina social católica a los esquemas capitalistas de abandono de las responsabilidades sociales y a los socialistas de sobrevaloración del Estado, han apostado con frecuencia por experiencias cooperativas, pero sin articular un movimiento social claro en torno al cooperativismo.

Entre las organizaciones católicas, Cáritas, asociación religiosa de promoción humana y ayuda contra la pobreza, ha planteado la promoción de algunas cooperativas como fórmula eficaz de lucha contra el desempleo. Algunas de las cooperativas con más éxito en España, ha contado con la colaboración en puestos directivos de sacerdotes y de personas movidas por una gran inquietud religiosa; el caso de Mondragón no es una excepción a este modo de actuación. Otros movimientos sociales han utilizado también la fórmula cooperativa para resolver problemas como la vivienda o la forma de intentar abaratar las compras.

En cuanto al interés de los sindicatos por las cooperativas, puede decirse que, en general, su postura actual es un tanto ambigua. Quizás provenga ésto de que durante el franquismo hubo una promoción y ayuda a las cooperativas, que tuvieron que pagar como precio su sometimiento a la política autoritaria. Podría decirse que ha costado "desarticular" la estructura franquista del movimiento cooperativo español. El cooperativismo más "ligero" (cooperativas de consumo, de vivienda, agrarias y de crédito) era uno de los pilares de dominación del Movimiento Nacional en los que se apoyaba políticamente el franquismo, al igual que en el sindicato vertical y único. A partir de 1975, los sindicatos adoptan una postura tibia en la promoción de cooperativas y con el transcurso del tiempo fueron dándose cuenta que no favorecía sus intereses: a largo plazo significaba perder afiliados. Realmente, en la medida en que hay unas cooperativas de trabajo en la que se consigue una auténtica preocupación para que todos los trabajadores se integren activamente en la gestión, incluso con instituciones representativas reforzadoras de la participación como los Consejos Sociales, en que el trabajador está representado directa y exclusivamente como "trabajador", los sindicatos tienen un papel interno muy limitado; prácticamente se quedan con la sola representación externa del mundo del trabajo ante las instancias políticas y generales.

4. ALGUNOS DATOS SOBRE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO EN ESPAÑA

Aunque la tradición cooperativa ha sido siempre importante en España, hay datos para pensar que desde 1975 se ha recurrido con más frecuencia a esta fórmula, utilizándola especialmente como una institución con capacidad de creación o mantenimiento del empleo. En efecto, si acudimos a la *Tabla 1*, que nos muestra las cooperativas puestas en marcha en el último decenio, podemos observar que prácticamente dos tercios de las nuevas empresas cooperativas inscritas son de trabajo asociado.

Tabla 1

| COOPERATIVAS CONSTITUIDAS EN ESPAÑA DURANTE EL PERÍODO 1983-1992 | |
|---|---------------|
| Trabajo asociado | 14.231 |
| Consumo | 298 |
| Vivienda | 3.313 |
| Agrarias | 1.876 |
| Explotación común de la tierra | 506 |
| Servicios | 654 |
| Mar | 48 |
| Transportistas | 265 |
| Seguros | 1 |
| Enseñanza | 74 |
| Educacionales | 8 |
| Crédito | 3 |
| De 2º Grado | 180 |
| TOTALES | 21.457 |

Fuente: Registro de Cooperativas

En la valoración de los datos contenidos en las diferentes tablas que vamos a ir comentando, deben tenerse en cuenta las dificultades de agregación de las cifras. Por una parte, el registro de entradas de nuevas cooperativas era bastante fiable, pero el proceso de descentralización administrativa que está teniendo lugar en España ha dado como consecuencia que algunas autonomías tengan su propio registro de inscripción de nuevas instituciones (Cataluña y País Vasco desde hace tres años), con el retraso correspondiente para disponer de los datos y el diferente criterio de obtención. Por otra parte, el registro de salidas o de desaparición de cooperativas no funciona bien. Ante las dificultades administrativas para dar de baja a una cooperativa sin funcionamiento, con frecuencia se prefiere dejarla registrada. De esta forma, cálculos oficiosos nos indican que las cooperativas en marcha son realmente algo más de la mitad de las inscritas.

Si nos centramos en el estudio de las cooperativas de trabajo asociado y su evolución en los últimos años, podemos ver, según los datos proporcionados por la *Tabla 2*, que desde 1975 ha ido aumentando de forma progresiva el número de cooperativas constituidas cada año. Si en 1975 se iniciaron 205 nuevas cooperativas constituidas por 4.018 socios, en 1986 las cooperativas creadas fueron 2.119 con 17.652 socios. De la misma tabla se deduce que a partir de 1980 hay un importante cambio en el número de cooperativas creadas, correspondiente a una política de creación de empleo mucho más agresiva por parte de las autoridades políticas. A partir de 1986 hay una ligera disminución en la constitución de CTA porque empiezan a crearse también SAL. Durante los últimos tres años ha vuelto a crecer el número de CTA iniciadas, que han llegado a alcanzar la cifra de 2.560 en 1994.

Un dato sobresaliente en la misma *Tabla 2* es la continua disminución del tamaño medio de las cooperativas de trabajo asociado que se constituyen, que han pasado de ser de más de 20 personas hasta de 7. Este cambio ha tenido que ver con los requi-

sitos legales, que anteriormente proponían un mínimo de 7 socios, cifra que ha sido posteriormente rebajada a sólo 5. De todas maneras, los datos disponibles para el área de Madrid, que esperamos puedan ser generalizados en el Estudio sobre la Economía Social en marcha, nos muestran una paulatina disminución del tamaño de las cooperativas que funcionan, como ha ocurrido con otros tipos de empresas mercantiles. No parece necesario insistir en que el tamaño de la constitución es independiente del tamaño que luego alcance cada cooperativa en su funcionamiento: normalmente las cooperativas con éxito van creciendo.

Tabla 2

**COOPERATIVAS DE TRABAJO
ASOCIADO CONSTITUIDAS EN ESPAÑA**

| AÑO | Nº CTA | Nº SOCIOS | Nº MEDIO SOC./CTA |
|----------------|---------------|------------------|------------------------------|
| 1975 | 205 | 4.018 | 19,6 |
| 1976 | 357 | 7.162 | 20,1 |
| 1977 | 420 | 7.841 | 18,7 |
| 1978 | 617 | 9.552 | 15,5 |
| 1979 | 459 | 4.986 | 10,9 |
| 1980 | 1.367 | 15.095 | 11 |
| 1981 | 1.537 | 14.680 | 9,5 |
| 1982 | 1.563 | 14.264 | 9,1 |
| 1983 | 1.556 | 15.158 | 9,7 |
| 1984 | 1.492 | 13.546 | 9,1 |
| 1985 | 1.406 | 11.715 | 8,3 |
| 1986 | 2.119 | 17.654 | 8,3 |
| 1987 | 1.639 | 12.744 | 7,8 |
| 1988 | 1.471 | 10.969 | 7,5 |
| 1989 | 1.203 | 8.499 | 7,1 |
| 1990 | 969 | 6.642 | 6,9 |
| 1991 | 937 | 6.261 | 6,7 |
| 1992 | 1.444 | 8.370 | 5,8 |
| Totales | 19.285 | 189.556 | 9,8 |

Fuente: Registro de Cooperativas

Con todo lo dicho, si consideramos que oficialmente a finales de 1986 había en nuestro país 12.298 CTA en las que trabajaban 169.560 personas, y que desde 1986 se han creado más de 10.000 CTA con un número inicial de más 80.000 socios, podemos considerar que hay a comienzos de 1995, con las correspondientes disminuciones indicadas anteriormente, unas 20.000 CTA, con más de 250.000 socios.

Un tratamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado, en el marco de los intentos de búsqueda de la participación en el trabajo o democracia industrial, sería incompleto si no nos refiriéramos a una figura jurídica reciente y muy próxima a las CTA, y en cierto sentido en competencia con ellas: las Sociedades Anónimas Laborales (SAL).

El objetivo propuesto por el gobierno español al abrir la posibilidad y fomentar este nuevo tipo de empresas, sin ordenamiento jurídico similar en otros países europeos, es el fomentar el acceso a la propiedad de las empresas por sus propios trabajadores. Es una figura, por tanto, característica del ordenamiento jurídico español, tan solo parecida ligeramente a las ESOPs norteamericanas, aunque quizás aquí se acentúa más la intervención de los trabajadores en la empresa.

Las características de las Sociedades Anónimas Laborales son las siguientes:

1. El 51% del capital debe pertenecer a los trabajadores que presten sus servicios en la empresa de forma completa y permanente.
2. Ningún socio individual puede tener acciones por valor de más del 25% del capital total, excepto el Estado o las entidades públicas que pueden llegar a tener hasta el 49% del capital.

3. El número de trabajadores asalariados no puede superar el 15% del total de socios, cifra que será del 25% si la empresa tiene menos de 25 socios trabajadores.
4. Es obligatorio constituir un Fondo Especial de Reserva con el 10% de los beneficios.
5. Tienen un conjunto de beneficios fiscales y facilidades para su constitución, respecto a las sociedades anónimas ordinarias.

Las SAL, de una forma más clara que las CTA, por tener una mayor flexibilidad, han sido utilizadas en los últimos años como medio para el mantenimiento del nivel de empleo. Algunas empresas en crisis se transformaron en SAL con ayudas oficiales, esperando que la toma de control de las empresas por los trabajadores pudiera dar lugar a una nueva estabilidad.

Tabla 3

SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORALES CONSTITUIDAS EN ESPAÑA

| <i>Año</i> | <i>Nº de SAL</i> | <i>Socios iniciales</i> | <i>Nº Medio Socios / SAL</i> |
|----------------|------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 1986 | 445 | 3.272 | 7,4 |
| 1987 | 2.595 | 20.936 | 8,1 |
| 1988 | 2.243 | 15.248 | 6,8 |
| 1989 | 1.648 | 10.158 | 6,2 |
| 1990 | 660 | 5.042 | 7,6 |
| 1991 | 593 | 5.167 | 8,7 |
| 1992 | 820 | 5.788 | 7,1 |
| TOTALES | 9.004 | 65.611 | 7,3 |

Fuente: Registro de CTA y SAL

Es interesante estudiar el crecimiento reciente de las SAL, después de su inicio con la reforma legal de 1986. En la *Tabla 3*, que nos muestra la evolución de las SAL durante los últimos años, podemos ver que desde 1987 a 1989 se empezaron a crear más SAL que cooperativas, aunque desde 1990 se crean más CTA.

Los datos aparecidos recientemente sobre la creación de Cooperativas y SAL en 1994, nos confirman en las tendencias señaladas. Se han creado casi el doble de CTA (2.560)(ver *Tabla 4*) que de SAL (1.318). Por otra parte, la creación de nuevas cooperativas es más frecuente en el area mediterránea (Cataluña, Andalucía, Valencia y Murcia) como muestra la *Tabla 5*. Mientras las dos comunidades que encabezan la creación de SAL son el País Vasco y Madrid, como se pone de manifiesto en la *Tabla 6*.

Tabla 4

| COOPERATIVAS POR CLASES, DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994 | | |
|--|---------------------------|---------------------|
| Clases de Cooperativas | Nº de Cooperativas | Nº de Socios |
| Trabajo Asociado | 2.560 | 13.491 |
| Consumidores y Usuario | 29 | 429 |
| Viviendas | 388 | 3.494 |
| Agrarias | 229 | 5.456 |
| Exp. Comunitaria de la T. | 21 | 120 |
| Servicios | 50 | 1.540 |
| Mar | - | - |
| Transportes | 15 | 126 |
| Seguros | - | - |
| Sanitarias | - | - |
| Enseñanzas | 5 | 243 |
| Educacionales | - | - |
| Crédito | - | - |
| Segundo Grado y Ulterior | 7 | 192 |
| TOTAL | 3.304 | 25.091 |

Tabla 5

| COOPERATIVAS POR CC.AA. Y SOCIOS DE LAS MISMAS DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994 | | | | |
|--|---------------------------|---------------------|---|---------------------|
| Comunidades Autónomas | TOTAL | | COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO | |
| | Nº de Cooperativas | Nº de Socios | Nº de Cooperativas | Nº de Socios |
| Andalucía | 651 | 5.475 | 529 | 3.146 |
| Aragón | 67 | 521 | 44 | 329 |
| Asturias | 45 | 402 | 35 | 218 |
| Baleares | 23 | 200 | 15 | 81 |
| Canarias | 125 | 925 | 106 | 684 |
| Cantabria | 13 | 78 | 10 | 55 |
| Castilla-La Mancha | 150 | 1.336 | 88 | 568 |
| Castilla-León | 155 | 1.024 | 74 | 459 |
| Cataluña | 1.107 | 4.855 | 1.047 | 3.999 |
| Com. Valenciana | 256 | 4.180 | 216 | 1.280 |
| Extremadura | 66 | 697 | 41 | 244 |
| Galicia | 79 | 749 | 58 | 503 |
| Madrid | 225 | 1.618 | 80 | 505 |
| Murcia | 117 | 733 | 79 | 485 |
| Navarra | 29 | 305 | 7 | 65 |
| P. Vasco | 95 | 986 | 86 | 557 |
| Rioja (La) | 8 | 90 | 5 | 56 |
| Ceuta-Melilla | 10 | 75 | 5 | 33 |
| Regtro. Central | 83 | 842 | 35 | 223 |
| TOTALES | 3.304 | 25.091 | 2.560 | 13.490 |

Tabla 6

| SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORALES POR COMUNIDADES DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994 | | |
|---|------------------------|---------------------|
| Comunidades Autónomas | Nº de SS.AA.LL. | Nº de Socios |
| Andalucía | 125 | 909 |
| Aragón | 43 | 227 |
| Asturias | 56 | 311 |
| Baleares | 21 | 94 |
| Canarias | 20 | 86 |
| Cantabria | 12 | 107 |
| Castilla-La Mancha | 98 | 477 |
| Castilla-León | 57 | 327 |
| Cataluña | 140 | 939 |
| Com. Valenciana | 146 | 1.084 |
| Extremadura | 45 | 202 |
| Galicia | 31 | 257 |
| Madrid | 223 | 1.263 |
| Murcia | 23 | 136 |
| Navarra | 66 | 392 |
| P. Vasco | 197 | 1542 |
| Rioja (La) | 13 | 75 |
| Ceuta-Melilla | 2 | 9 |
| TOTALES | 1.318 | 8.439 |

Tabla 7

| SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORALES CONSTITUIDAS Y SOCIOS DE LAS MISMAS DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994 | | | | |
|---|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Nº de SS.AA.LL | SOCIOS | | |
| | | TOTAL | TRABAJO | CAPITAL |
| ENERO | 96 | 606 | 492 | 114 |
| FEBRERO | 167 | 935 | 747 | 188 |
| MARZO | 140 | 831 | 690 | 141 |
| ABRIL | 122 | 737 | 584 | 153 |
| MAYO | 148 | 872 | 689 | 183 |
| JUNIO | 121 | 975 | 831 | 144 |
| JULIO | 79 | 559 | 469 | 90 |
| AGOSTO | 53 | 343 | 290 | 53 |
| SEPTIEMBRE | 110 | 628 | 505 | 123 |
| OCTUBRE | 85 | 556 | 464 | 92 |
| NOVIEMBRE | 112 | 914 | 669 | 245 |
| DICIEMBRE | 85 | 483 | 375 | 108 |
| Total... | 1.318 | 8.439 | 6.805 | 1.634 |

5. LA CORPORACIÓN COOPERATIVA MONDRAGÓN

La Corporación Corporativa Mondragón es un caso muy singular de cooperativismo industrial o de producción. Su éxito sin paliativos en un terreno donde las experiencias habían sido escasas y con más fracasos que triunfos ha hecho que muchos estudiosos de todo el mundo se hayan referido a Mondragón como un nuevo Rochdale, una invención social digna de ser investigada y propuesta como ejemplo a todo el mundo.

Las 145 empresas que actualmente constituyen “La Corporación Cooperativa Mondragón” (hasta hace poco el “Grupo Cooperativo Mondragón”), con sus más de 25.000 obreos-proprietarios, sus más de quinientos mil millones de pesetas de ventas, casi ochenta mil millones de exportación en el último año y 31.443 millones de pesetas de inversión, son una elocuente manifestación del éxito de la más conocida experiencia de democracia industrial del mundo.

Un siglo después de que los pioneros de Rochdale en Inglaterra empezaran la primera cooperativa, D. José María Arizmendi-Arrieta, el padre de las cooperativas Mondragón, iniciaba en un rincón del País Vasco la Escuela Politécnica. El carácter ejemplar de las cooperativas de Mondragón hace importante que nos esforcemos en profundizar en su conocimiento y en algunos aspectos de su desarrollo. Esto no ha sido difícil porque durante los últimos años se ha publicado abundante literatura con información sobre algunos temas concretos de la experiencia vasca.

Nuestro intento a continuación va a ser, una vez precisados algunos datos actuales que nos muestran el desarrollo e importancia del grupo, afrontar dos temas de máxima relevancia en el

actual desarrollo de la experiencia, y que significan un cambio de estrategia respecto al cooperativismo tradicional: el consejo social y la revisión realizada de los principios cooperativos.

El desarrollo del Grupo Cooperativo Mondragón se inicia prácticamente en 1941 con la llegada a Mondragón del sacerdote D. José María Arizmendi-Arrieta. Bajo su impulso se crea en 1943 la Escuela Profesional, de cuyo fermento saldrían las cinco personas que en 1956 se decidirían a fundar la cooperativa *ULGOR*, dedicada a fabricar estufas y cocinas de petróleo. El objetivo de la fundación está ya claro en el *Artículo 1* del Reglamento de Régimen Interior de la primera cooperativa: "*el propósito de los componentes de la misma es que el trabajo humano disfrute de las prerrogativas inherentes a su dignidad, mediante la supeditación estructural de los demás elementos necesarios en todo proceso productivo*". Otras cooperativas asociadas de consumo y producción surgen en los años 50 en la misma zona, creándose al final de la década la Caja Laboral Popular -cooperativa de segundo grado constituida por las tres que ya existían- como cooperativa de crédito, que daría una dinámica definitiva al movimiento iniciado (Caja Laboral Popular, 1979, 14).

Para valorar adecuadamente el alcance de la experiencia, y también ver sus posibilidades de exportación a otras latitudes habría que tener en cuenta las siguientes características específicas:

- a) **El carácter inicialmente confesional de la experiencia.** Se intentaba dar una respuesta cristiana a la deshumanización del trabajo industrial. Ésta característica ha ido diluyéndose progresivamente, quedando enmarcada en un

humanismo social-cooperativo-vasco (Arizmendi-Arrieta, 1984; Mendizábal, 1976, 14-17; Aranzadi, 419-423).

- b) **La valía excepcional de los iniciadores.** No sólo el papel de liderazgo, absolutamente reconocido, de D. José María, sino también el de los cinco iniciadores de la primera cooperativa del grupo, de ULGOR (Usarrote, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaechea y Ortubay). Fueron capaces de crear un fuerte espíritu de equipo y transmitirlo, con un acento importante en la formación (Gutiérrez Johnson, 1977, 19-20).
- c) **La ideología nacionalistas vasca,** que ha potenciado el éxito y la singularidad de la experiencia. Cabe pensar que la pérdida de fuerza de la confesionalidad cristiana haya ido siendo sustituida por la de identidad nacionalista, aunque un 25% de los socios cooperativistas proceden de la inmigración. Mondragón está en el centro del País Vasco y el entorno nacionalista favorece el planteamiento de un desafío con un carácter tan entrañablemente social: el cooperativismo vasco.
- d) **El acierto y el éxito de la fundación de la Caja Laboral Popular,** que ha permitido resolver los problemas de financiación típicos de las cooperativas y ha dado otra dimensión a la experiencia. La expansión de la Caja Laboral y del grupo de cooperativas asociadas coincidió, además, con un momento expansionista y desarrollista de gran envergadura a escala nacional. De esta manera, se ha podido construir una estructura productiva, financiera y de organización para afrontar otras situaciones de crisis. Es importante tener en cuenta que la Caja Laboral Popular se

ha transformado en los últimos años en uno de los grandes bancos españoles, ocupando actualmente el puesto 22 entre las 300 instituciones bancarias existentes en el país. La expansión de la Caja Laboral Popular desde su fundación ha sido sorprendente y continua. En 1994 trabajaban en ella 1.350 socios trabajadores, en 229 oficinas extendidas sobre todo por el País Vasco. Sus recursos propios son del orden de 60.691 millones de pesetas, los recursos totales manejados son 584.432 millones de pesetas y sus beneficios antes de impuestos de 10.703 millones.

- e) **La confluencia de las características anteriores** ha dado lugar a un proceso de institucionalización creciente de manera que estamos ante un complejo entramado de instituciones cuya clasificación como cooperativas podría pensarse incluso que es meramente coyuntural. Es decir, estamos ante algo más que un conjunto de cooperativas. El proceso de institucionalización del Grupo de Mondragón, nos muestra su organigrama general y los soportes institucionales de una unidad de base.

Las características señaladas dan una configuración muy especial a este grupo cooperativo. Como puede verse en la *Tabla 8*, la evolución del grupo de cooperativas asociado a la Caja Laboral Popular ha ido en continua expansión desde su creación, aunque no han faltado fusiones y deserciones. En 1994 la cifra de cooperativas asociadas en el grupo Mondragón es de 145 (68 industriales, 5 agroalimentarias, 1 de consumo, 41 de enseñanza, 10 de vivienda, 1 de investigación, 9 de servicios y 10 entidades financieras).

Tabla 8

EVOLUCIÓN DEL NUMERO DE COOPERATIVAS

| | 1956 | 1959 | 1978 | 1984 | 1990 | 1995 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| Industriales | 1 | 2 | 69 | 94 | 84 | 68 |
| Agrícolas | - | - | 4 | 9 | 9 | 5 |
| Consumo | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Educativas | - | - | 31 | 44 | 46 | 41 |
| Vivienda | - | - | 14 | 17 | 12 | 10 |
| Servicios | - | 1 | 4 | 7 | 9 | 20 |
| Total | 1 | 4 | 123 | 172 | 170 | 145 |

Fuentes: *Nuestra Experiencia Cooperativa y Memorias CLP*

El crecimiento importante en la creación y asociación de nuevas cooperativas fue en los años 60 y sobre todo en los 70, bien por promoción de CLP (casi la mitad), por transformación de sociedades anónimas, por fusiones o escisiones de otras cooperativas o por creación autónoma (Ormaechea, 1991). En los últimos años ha disminuido el proceso de creación e incorporación de nuevas cooperativas y han desaparecido algunas de ellas por dificultades o por fusión con otras o por disgregación del grupo, aunque se ha mantenido la creación de empleo neto.

La expansión ha sido también geográfica, aunque el núcleo de la zona de Mondragón sigue siendo el más importante. La no

difusión de cooperativas fuera del País Vasco, a excepción de las financieras y de consumo, puede indicarnos el influjo de las ideas nacionalistas.

El crecimiento del Grupo Cooperativo de Mondragón ha sido continuo hasta nuestros días, tanto en número de personas trabajando como en ventas, exportaciones e inversión, según nos muestra la *Tabla 9* (Ormaechea, 90 y Memorias CLP). Todas estas cifras, al igual que la evolución de sus variables económicas, nos muestran el carácter realmente ejemplar, y sin precedentes a escala universal, de la Corporación Cooperativa Mondragón.

Tabla 9

**EVOLUCIÓN ANUAL DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS BÁSICAS DE
MONDRAGON**

(pesetas en millones)

| | 1965 | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1994 |
|---------------|-------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Personal | 4.221 | 8.743 | 13.808 | 17.733 | 14.361 | 22.860 | 26.621 |
| Ventas | 1.078 | 7.059 | 19.694 | 69.064 | 140.020 | 299.231 | 512.358 |
| Exportaciones | --- | 786 | 2,347 | 13,576 | 31,899 | 54,808 | 78.577 |
| Inversión | 580 | 992 | 2,851 | 4,844 | 9,208 | 26,268 | 31.443 |

Fuentes: *Memorias CLP*

En términos generales, podemos pensar en un primer período de gran expansión económica, que dura desde el inicio de la experiencia hasta finales de los setenta, para dejar paso a una expansión más moderada en los ochenta. La crisis económica mundial del petróleo de la primera mitad de los setenta se hace sentir más tarde en España como consecuencia de los acontecimientos políticos, pero es patente en la segunda mitad de los años setenta, aunque en Mondragón no se nota hasta los ochenta. De forma que si hasta los años ochenta las ventas de Mondragón se triplican como mínimo cada quinquenio, en términos monetarios, en los dos últimos quinquenios apenas han conseguido duplicarse. El último quinquenio ha sido muy positivo en términos de crecimiento económico para España y para Mondragón.

De todas maneras, el crecimiento económico de Mondragón -medido en función de la producción- ha sido en todo momento mucho mayor que el español. Así, mientras en España de 1965 a 1990 la producción industrial española se multiplica por 30, en Mondragón lo hace casi por 300. Podemos pensar que en los años considerados (1965-1990) Mondragón crece diez veces más que la media española. La pérdida de dinamismo de Mondragón que observamos en los ochenta, es clara al estudiar la evolución de las ventas, aunque también se puede ver en una moderación del crecimiento de las exportaciones y -sobre todo- en el crecimiento tan ligero del número de trabajadores en los últimos años. Es sobresaliente, sin embargo, el crecimiento continuo de las inversiones, que se han más que triplicado en el penúltimo quinquenio y duplicado en el anterior, siendo menor en los años anteriores y en la actualidad.

6. UNA NUEVA EXPERIENCIA ORGANIZATIVA: EL CONSEJO SOCIAL

De acuerdo con la legislación española, a la que ha estado sometida Mondragón, los órganos sociales de las cooperativas son tres: la Asamblea General de socios, el Consejo Rector y los Interventores de cuentas. Estos órganos son, por los demás, los usuales en una cooperativa de producción. Lógicamente la Asamblea General, a la que pertenecen todos los trabajadores-propietarios de la empresa, es el órgano máximo de gobierno y elige al Consejo Rector, que a su vez elige al Gerente.

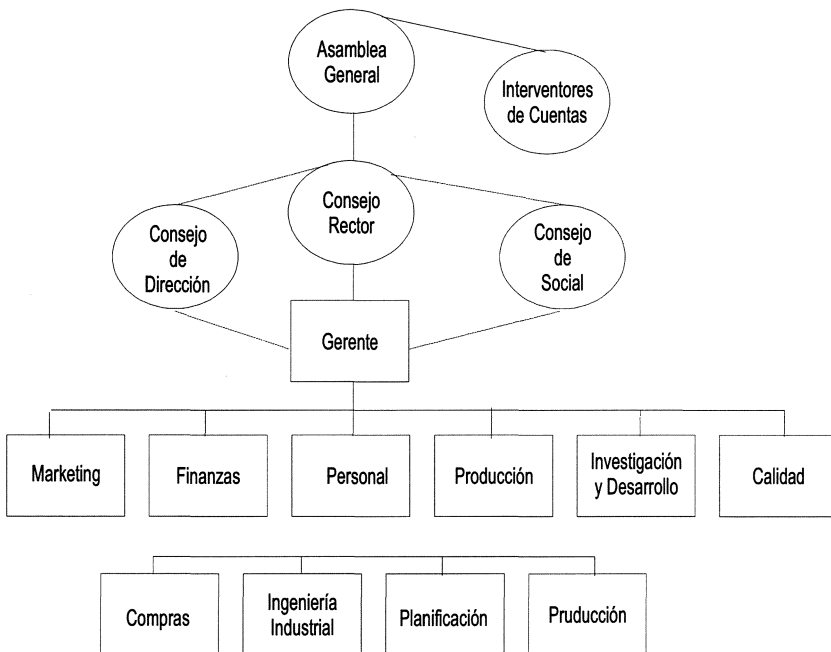
La innovación de Mondragón, buscando una mayor participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones, ha sido crear otros dos nuevos órganos sociales, tal y como se sitúan en el organigrama adjunto: el Consejo de Dirección y el Consejo Social (*Figura 1*). Ambos son fruto de la experiencia de trabajo desde la primera cooperativa, ULGOR.

El Consejo de Dirección está formado por el gerente y los directores de cada uno de los departamentos, formalizándose de esta manera algo que en algunas empresas privadas funciona informalmente.

Más importante fue el cambio introducido en ULGOR con la creación del Consejo Social. Este consejo aparece formalizado en la estructura de ULGOR en 1958. Como ha señalado acertadamente Whyte: *"El Consejo Social reviste un interés especial como invención social exclusiva de Mondragón. Nosotros nos preguntamos por sus orígenes intelectuales y por las influencias sociales que condujeron a su creación. En cierto momento, dimos por supuesto que el rápido crecimiento de Ulgor había*

generado una necesidad de participación que no se satisfacía con la que brindaba la convocatoria anual de la Asamblea General. Sin embargo esta hipótesis pareció improbable cuando descubrimos que la primera reunión de la comisión social precursora se celebró cuando Ulgor tenía menos de 50 socios" (Whyte, 1989, 56).

Figura 1



Parece que el origen del Consejo Social está en el "jurado de empresa" de la época franquista, una representación de empleados elegidos para aconsejar a los gerentes en la dirección de la empresa, a los que ciertamente no se les hacía demasiado

caso. En cierto sentido, estos jurados fueron evolucionando con el franquismo y acabaron cumpliendo funciones cada vez más cercanas a la sindicales, como la negociación de convenios colectivos.

Los Consejos Sociales fueron creados con un papel integrativo, procurando que sirvieran para aconsejar a la dirección en una serie de materias donde ha sido tradicional la intervención de los sindicatos, considerados innecesarios en Mondragón al ser todos los trabajadores propietarios. Estas ideas están muy bien recogidas por Whyte en el número de diciembre de 1966 de la revista mensual del Grupo Cooperativo Mondragón, *TU Lankide*: *"Prescindiendo por un momento de la cualidad de socio que ostenta cada miembro de la cooperativa, nos encontramos con que cada uno de ellos es un trabajador de la misma. Desde el punto de vista de socio, todos estamos representados en el Consejo Rector, pero si solo existiera ésto, nuestra participación en la empresa sería pequeña, al menos en cuanto a las cosas ordinarias. Para evitar esa sensación y para facilitar una vivencia de muchos problemas, existe en la estructura cooperativista lo que llamamos Consejo Social"* (Whyte, 1989, 57-58).

El Consejo Social se constituye, por tanto, como un intento de reforzar la representatividad de los trabajadores y de aumentar su presencia en muchas de las grandes decisiones de la empresa. *"Desde el momento de su creación, el sistema de representación del Consejo Social ha sido distinto del Consejo Rector. Mientras los miembros del Consejo Rector son elegidos por el conjunto de los socios, los integrantes del Consejo Social son elegidos en representación de los departamentos o secciones en los que trabajan. Los miembros del Consejo Social son elegidos por mitades anualmente, por períodos de dos años. Está permi-*

tida la reelección, pero Arizmendi Arrieta no la consideraba aconsejable, ya que deseaba que el mayor número de cooperativistas pasasen por esa experiencia" (Whyte, 1989, 58).

Los miembros del Consejo Social, siempre en un número menor de 50, son elegidos proporcionalmente y por áreas de trabajo. Aunque sus funciones no son las de los sindicatos, sino más bien informativas, de discusión y asesoría del Consejo Rector y del gerente, sus temas sí son los tradicionales de los sindicatos (condiciones del trabajo). Pero el papel del Consejo Social está siempre subordinado al del Consejo Rector pues no está autorizado a negociar directamente con la gerencia en términos formales, ni puede convocar una huelga, aunque sí puede llevar su desacuerdo a la asamblea general para que todos los cooperativistas tomen una decisión final.

El interés y originalidad del Consejo Social en Mondragón está en que proporciona a todos los trabajadores una doble y necesaria representación. En efecto, podría interpretarse la función de esta institución pensando que, como propietarios, los cooperativistas están representados a través del Consejo Rector y como trabajadores a través del Consejo Social. Realmente la experiencia es que en el Consejo Rector los representantes van adquiriendo "modos empresariales" -de preocupación exclusiva por temas económicos-, que hay que corregir con otros representantes con preocupaciones más específicamente sociales.

En el tema de la evolución del Consejo Social, hay que tener en cuenta el conflicto latente que mantiene Mondragón con los sindicatos, que no tienen prácticamente representación en las empresas del grupo. Este conflicto ha arreciado en la medida en que Mondragón -para ampliar su dimensión en algunos sectores- ha comprado dos grandes empresas privadas de la zona (Fabrelec

y Orbeagozo), donde los sindicatos están firmemente implantados. La apertura de Mondragón al Mercado Único Europeo puede dar lugar, de esta forma, a conflictos laborales.

7. LOS PRINCIPIOS DEL GRUPO COOPERATIVO MONDRAGÓN

Una de las preocupaciones del cooperativismo desde sus inicios ha sido tratar de acumular la experiencia organizativa en unos principios. Es ésta una forma eficaz de reflexionar sobre los valores que guían la propia andadura y de proponer unas fórmulas de actuación a los que desean seguir por caminos parecidos.

Los principios del cooperativismo planteados en primer lugar en Rochdale, y aceptados y enriquecidos posteriormente por la Alianza Cooperativa Internacional en sucesivos congresos, se han concretado en los seis siguientes:

1. Pertenencia libre y voluntaria;
2. Organización democrática;
3. Interés limitado al capital;
4. Reparto de excedentes;
5. Educación cooperativa y
6. Colaboración intercooperativa.

Podríamos pensar que estos principios han guiado inicialmente las actividades de las cooperativas de Mondragón. Vamos a ver escuetamente los posibles cambios introducidos en 1987 en la reelaboración acordada en el *I Congreso del Grupo*.

Una simple lectura de los nuevos principios propuestos por Mondragón y de los seis principios tradicionales del cooperativismo nos permite afirmar una clara continuidad, en términos generales. Podemos decir que los nuevos principios propuestos por Mondragón, y definidos con una cierta amplitud, precisan en cierto sentido los anteriores, de una forma especial los principios 3 y 4, que aparecen en su nueva versión en una forma mucho más nítida y adaptada a nuestra época.

Por otra parte Mondragón propone cuatro nuevos principios: el de *Participación en la Gestión*, especialmente necesario para las cooperativas de producción o industriales, anteriormente poco consideradas y casi inexistente; el de *Solidaridad Salarial*, implícito anteriormente en la característica general de "ayuda mutua" de las cooperativas; el principio de *Transformación Social*, que concreta de forma *sui generis* la tradición de tener en cuenta "los intereses generales de la comunidad"; y el de *Carácter Universal*, que -en su generalidad- quizás intenta contrarrestar la preocupación excesiva por lo local que podría interpretarse o deducirse del anterior.

Al elaborar los principios básicos de la experiencia cooperativa de Mondragón se pretende *"la formulación de un código de conducta que recogiera formalmente las aspiraciones de los pioneros de la experiencia -en particular las que fue diseñando D. José M^o Arizmendi-Arrieta-, y el mensaje diario cuya acumulación práctica constituye ya un legado de contenido institucional, y que se desarrollaron y aprobaron en el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón celebrado el día 2 y 3 de octubre de 1987. Bajo el título "Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón" se proclamaron diez*

enunciados que dieron forma a las ideas que a lo largo de más de treinta años ya se venían poniendo en práctica a través de las empresas cooperativas del grupo" (Ormaechea, 1991).

Sin entrar en comentarios, nos parece conveniente indicar estos 10 principios:

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*

Conviene señalar que la presencia de los principios en la vida de las instituciones económicas siempre ofrece dificultades, porque una cosa son los principios y valores que guían la conducta y otra los imperativos de la vida diaria. Por esto parece interesante recordar que algunos estudios recientes han mostrado cómo el éxito de Mondragón parece que se basa en la existencia asumida de un sistema de valores propio. En efecto, dos diferentes estudios realizados muy recientemente desde la Antropología Social (Greenwood y González, 1989) y la Sociología (Whyte, 1988), y básicamente coincidentes, nos concretan los valores fundamentales de Mondragón en los cuatro siguientes:

1. *Igualdad*. Todos los hombres han sido creados radicalmente iguales, con los mismos derechos y obligaciones.
2. *Solidaridad*. Los miembros de una cooperativa determinada deben ganar y perder juntos. Este principio debe aplicarse a las relaciones entre cooperativas y también con la comunidad vasca y de trabajadores en general.
3. *Dignidad del trabajo*. Por ser una actividad humana noble, sin importar su carácter manual, administrativo o directivo.
4. *Participación*. Todos los miembros tienen derecho y obligación de participar al máximo en las decisiones que les afecten.

Parece que uno de los factores que han contribuido al éxito de la experiencia de Mondragón es la armonía conseguida entre estos valores, así como con los objetivos más concretos propuestos y los principios rectores de la acción de los órganos de gobierno y dirección. Todo este conjunto equilibrado es lo que forma la cultura empresarial del Grupo Cooperativo de Mondragón. Esto podría significar que hay una cierta correspondencia entre vida y principios propuestos en Mondragón, aunque una valoración más ajustada, a través de estudios empíricos, está todavía pendiente.

La siguiente síntesis nos esquematiza los puntos donde, según las anteriores experiencias, parece hay que incidir para conseguir que las cooperativas lleguen a buen término (Strauss, 1979, 257-259):

1. Conseguir unos cauces para mantener el nivel de gestión y de inversión que exige el crecimiento de las empresas modernas.

2. Mantener una tensión continua en la lucha para alcanzar la participación y la igualdad, fomentando en la práctica un sistema de valores extensivamente democrático.
3. Intentar conseguir un apoyo cultural suficiente mediante un planteamiento educativo generalizado, y añadiendo también todos los ingredientes que ayuden a superar el coste de la participación (nacionalismo, idealismo religioso, deseos utópicos, etc.). En cualquier caso, es necesario alcanzar entre los cooperativistas un alto deseo de "realización social".
4. Establecer con claridad el papel de los representantes de los trabajadores y de los sindicatos. Se ha indicado con frecuencia que los representantes, más indirectos cuando el volumen de la cooperativa es grande, tienden a enfrentarse con problemas tipificados como "de alta dirección". Hay el peligro de que el Consejo Rector funcione como si fuera el consejo de administración de una Sociedad Anónima, en cuanto a beneficios y prebendas personales.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD DE SANTILLAN, D.: *Por qué perdimos la guerra*. Madrid, Ed. del Toro, 1975.

- ALARCÓN CARACUEL, M. R.: *El derecho de asociación obrera en España (1839-1900)*. Madrid, Ediciones de la Revista de Trabajo, 1975.
- BALLESTEROS, E.: *Teoría económica de las cooperativas*. Madrid, Alianza, 1983.
- BAREA TEJEIRO, J., MONZON CAMPOS, J. L.: *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid, Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, 1992.
- BARRERA CEREZAL, J. J.: *Gestión empresarial de la cooperativa de trabajo asociado*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1990.
- BRAGULAT, J.: *Sistema cooperativo de enseñanza. Aplicación al nivel infantil*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1987.
- CARR, R.: *Estudios sobre la república y la guerra civil española*. Barcelona, Ariel, 1973.
- DE LA VILLA, L. E.: *Panorama de las relaciones laborales en España*. Madrid, Tecnos. 1983.
- ELORZA, A. (comp.): *El Fourrierismo en España*. Madrid, Ediciones de la Revista de Trabajo, 1975.
- FERNANDEZ MENDEZ DE ANDRES, F.: *La participación laboral de la mujer. Análisis microeconómico*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1985.
- GARCIA GUTIERREZ, C.: *Las cooperativas de producción industrial en España*. Universidad Complutense, Tesis Doctoral, Madrid, 1980.

- GINER DE GRADO, C.: *La hora de participar*. Madrid, Marsiega, 1979.
- GONZALEZ, J. L.: *Democracia Industrial: La experiencia de Mondragón*. Recopilación de Ponencias del Congreso Mundial Vasco, 1988.
- HOROWITZ, I. (ed.): *Los anarquistas*. Madrid, Alianza Editorial, 1979.
- INFORMES O.I.T.: *La participación en la empresa 1981-1985*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1987.
- LEVAL, G.: *Colectividades libertarias en España*. Madrid, Anatema, 1977.
- LUCAS, A.: "El autogobierno de las Organizaciones Económicas", *Revista de Trabajo*, nº 97, 1990, pp.141-152.
- LUCAS, A.: *Sociología de la Empresa*. Ibérico Europea, 1987.
- LUCAS, A.: "La democracia industrial en España: El caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. nº 4, pp. 165-174.
- MATEO, J. y PALACIO, A.: *Cooperativismo*. Zaragoza, Centro Nacional de Educación Cooperativa, 1972.
- MINTZ, F.: *La autogestión en la España revolucionaria*. Madrid, La Piqueta, 1977.
- MONZON CAMPOS, J. L.: *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1989.

- NADAL, J.: *El fracaso de la Revolución Industrial en España*. Barcelona, Ariel, 1972.
- ORMAECHEA, J. M.: *La experiencia cooperativa de Mondragón*. Mondragón: Campo Cooperativo, 1991.
- ORWELL, G.: *Homenaje a Cataluña*. Barcelona, Ariel, 1983.
- SOTO CARMONA, A.: *El trabajo industrial en la España contemporánea (1874-1936)*. Barcelona, Anthropos, 1989.
- TEZANOS, J. F.: *La democratización del trabajo*. Madrid, Sistema, 1987.
- THOMAS, H.: *La guerra civil española*. Barcelona, Grijalbo, 1976.
- VARA MIRANDA, M. J.: *Análisis de las cooperativas de trabajo asociado en Madrid*. Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1985.
- WHYTE, W. F. and KATHLEEN, K.: *Making Mondragón: The Growth and Dynamic of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, N.Y.: ILR Press, 1988.
- Varios: *Empresa de Economía Social de Trabajo Asociado: Sociedades Anónimas Laborales y Cooperativas en Cataluña*. Barcelona, 1989.