

Título: La Experiencia Cooperativa de Mondragon y la economía solidaria del Sur

Autoras: Leire Uriarte Zabala y Eneritz Pagalday Tricio

Mondragon Unibertsitatea. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI).  
Instituto de Estudios Cooperativos LANKI.

País: España

E-mail de contacto: luruarte@mondragon.edu

## **Introducción**

A través de estas líneas expondremos de forma sucinta las principales conclusiones del trabajo de investigación sobre las potenciales aportaciones de la Experiencia Cooperativa de Mondragón al fortalecimiento de las iniciativas de economía solidaria. Previa presentación de los resultados de la investigación nos detendremos brevemente en el análisis en primer lugar de la economía solidaria y a continuación, de la experiencia cooperativa de Mondragón.

Se trata de una investigación cualitativa sobre la percepción subjetiva de los actores de la economía solidaria acerca de la Experiencia Cooperativa de Mondragón en el marco de sucesivos programas de intercambio de experiencias.

Dichos programas de intercambio, de un mes de duración, se llevaron a cabo en Mondragón y su entorno entre los años 2000 y 2008 y contaron con la participación de más de un centenar de actores y promotores de iniciativas de economía solidaria fundamentalmente procedentes de América Latina.

## **La economía solidaria**

En las últimas décadas del siglo XX iniciativas de la economía solidaria de muy diverso tipo hacen su aparición a lo largo y ancho del mundo. Este fenómeno se produce de forma paralela al proceso de debilitamiento del Estado de Bienestar- fundamentalmente en los países del Norte- y a la agudización de la pobreza en diferentes países del Sur.

La emergencia de la economía solidaria entraña para algunos estudiosos el resurgimiento de la economía social tradicional que surge en el siglo XIX y se institucionalizada principalmente bajo la forma jurídica de cooperativa, mutua o asociación.

La economía solidaria apela al sentido y las prácticas más genuinas de economía social reabriendo el debate en torno a los fines de la economía así como a las relaciones entre mercado, estado y sociedad civil (Laville y García Jané, 2009).

La economía social (re) surge en tanto que lógica económica alternativa y se vuelve a situar en la arena política adquiriendo relevancia tanto por su capacidad para resolver necesidades como por el potencial transformador que detenta.

El carácter democrático y los fines sociales son dos características esenciales que comparten la economía social y la economía solidaria. La primera hace referencia a la participación de los

trabajadores, los voluntarios, los representantes de la comunidad y/o los usuarios en la toma de decisiones; mientras que la finalidad social está relacionada con la satisfacción de las necesidades, bien de los miembros que conforman la organización de economía social o solidaria, o bien de la colectividad en general (Laville, 2004).

Si bien el concepto de economía solidaria tiene una connotación más transformadora y alternativa, es cada vez más extensivo el uso del término “economía social y solidaria” que integra tanto a las organizaciones clásicas de la economía social como a las nuevas formas organizacionales que surgen para hacer frente al desempleo y la merma en las políticas sociales promovidas por el Estado.

En este contexto, la sociedad civil se ve inducida a movilizarse y a desarrollar nuevas formas de solidaridad, restituyendo el dinamismo e impulso transformador que caracterizaba a la economía social en sus inicios. Como es sabido, la economía social emergió en el siglo XIX como reacción a las consecuencias sociales de la expansión del capitalismo. Sin embargo, esta economía, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, va perdiendo paulatinamente su carácter alternativo y sufriendo un progresivo debilitamiento de las ideas-fuerza sobre las que se sustenta: la solidaridad y la participación.

De ahí la apelación a la revalorización de la dimensión política de las prácticas económicas, y con ello a la recuperación del espíritu que guió la economía social en su origen:

“Las iniciativas de economía solidaria pueden constituir, en determinados casos, semillas de democratización de la sociedad civil que pueden ampliar y proteger espacios de libertad, así como recrear formas de solidaridad a través de actividades que resultan necesarias para ciertos grupos sociales, pero que ni el sector público ni el privado cubren” (Laville y García Jané, 2009: 120).

En la medida en que los actores de economía solidaria ganan presencia en el espacio público y participan en la elaboración e implementación de políticas sociales, esta economía amplía los márgenes de la democracia adquiriendo dimensión política.

“El proyecto de democratización de la economía va más lejos que el reconocimiento de un espacio de gestión, aunque fuera democrático, en una organización productiva o un tercer sector. La perspectiva de democratización de la economía reanuda con cierta utopía de los fundadores del movimiento cooperativo que buscaban otras voces de regulación de los intercambios económicos distintas a la competencia mercantil o la redistribución estatal” (Laville, 2004:248).

Si bien la economía solidaria es un término con vocación integradora, construido a partir de las características compartidas entre las diversas iniciativas que se reconocen como *otras formas de hacer economía*, entre la acepción europea y latinoamericana existen diferencias significativas.

En Europa, en el contexto de crisis del Estado de Bienestar se ha insistido más en la renovación del rol social del Estado y en la búsqueda de nuevos equilibrios socioeconómicos, reivindicando una nueva forma de distribución de responsabilidades entre poderes públicos, privados y organizaciones de economía social (Guerra, 2002b).

Hay que tener en cuenta que en Europa el desarrollo del Estado de Bienestar ha sido en general mayor que en América Latina. La dimensión que adquiere la pobreza y la exclusión en América Latina es también un elemento clave a la hora de analizar las divergencias entre ambos continentes. En este sentido, el potencial transformador de esta economía está directamente ligado a su potencial conflictivo, como bien subraya Coraggio:

“En América Latina las propuestas de otra economía, si van al fondo, van a tocar intereses de reproducción del capital y del poder, y pueden enfrentarse con respuestas violentas, en particular del sistema político clientelar, que usa la violencia y no sólo la reciprocidad desigual como recurso. Esta dimensión no está presente en el análisis que se hace para Europa” (En Laville, 2004:12).

En América Latina, la economía solidaria aparece ligada a las críticas al sistema económico y la apuesta por la autogestión y el asociacionismo de las clases populares como alternativa (Guerra, 2002a).

El concepto de economía solidaria, de acuerdo con la definición de Razeto, hace referencia a experiencias económicas *alternativas*, es decir, aquellas actúan en la esfera económica de acuerdo a una lógica diferente a la capitalista de maximización del beneficio.

La economía solidaria es aquella que integra la solidaridad en sus estructuras, organizaciones y procesos, que produce, distribuye, acumula o consume con solidaridad. Esta integración de la solidaridad en la economía provoca la transformación de la misma hacia una nueva manera de hacer y de entender la economía (Razeto, 1994:37).

La solidaridad se manifiesta de distintas formas y adquiere además diferentes grados de intensidad. Para que una experiencia pueda calificarse como solidaria, según este autor, es necesario que ésta ocupe un lugar central y efectivo, y es precisamente esta presencia decisiva de la solidaridad la que define la racionalidad económica alternativa.

Para Razeto la economía solidaria no se refiere a un modelo de organización específico sino un concepto amplio que da cuenta de lo que existe, pero sobre todo del potencial inherente a esas realidades en construcción, que tienden a ser cada vez más económicas y al mismo tiempo más solidarias.

“La presencia de la solidaridad impacte el modo de ser de esas organizaciones económicas, sus estructuras, sus modos de operar, de manera que podamos reconocer que la solidaridad allí está viva, actuante y estructurando o transformando esa realidad, haciéndola distinta, diseccionándola hacia horizontes o metas que no son las mismas que las empresas en las cuales la solidaridad puede estar presente, pero incapaz de transformar desde dentro lo que allí ocurre” (Razeto, 1994:39).

Cuando la solidaridad adquiere centralidad en la empresa, ésta se dota de un factor económico añadido: el denominado “Factor C”. Se trata de la solidaridad en tanto que factor productivo y generador de valor económico.

“Desde el momento que la economía popular y solidaria existe, logrando operar con aquellos factores de menor productividad y en aquella situación de marginalidad respecto a los mercados, ella estaría demostrando poseer, en cuanto modo especial de organización económica, una especial eficiencia en cuanto capaz de funcionar incluso con recursos precarios y allí donde otras formas económicas no resultan viables” (Razeto, 2001:324).

Este término, acuñado por Razeto, subraya la dimensión económica y no sólo ética de la solidaridad, analizando su contribución a la producción desde la perspectiva de la ciencia económica.

## La Experiencia Cooperativa de Mondragón

MONDRAGON se compone en la actualidad de más de un centenar de cooperativas distribuidas en 4 áreas – distribución, finanzas, industria y conocimiento- (80.300 puestos de trabajo en el 2012)<sup>1</sup>. De cara a esta investigación nos interesa no tanto la realidad actual de este grupo cooperativo o red de cooperativas sino más bien las características psicosociales y el contexto en el que se gesta así como la evolución que ha seguido (Altuna, 2008).

Las cooperativas que conforman la Experiencia cooperativa de Mondragón son o bien cooperativas de trabajo asociado –la mayoría– o bien mixtas, es decir, además de socios de trabajo integran otros tipos de socios como socios colaboradores o socios usuarios.

Las cooperativas y empresas autogestionadas son una de las formas más difundidas de economía solidaria. La economía solidaria en el ámbito de la producción está constituida, de acuerdo a la teorización de Razeto, por aquellas unidades y actividades productivas organizadas por las categorías Trabajo y Comunidad. Se trata de organizaciones con fines comerciales que practican la solidaridad entre sus miembros a través de la autogestión.

La solidaridad constituye un elemento nuclear en el surgimiento y desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y de la economía solidaria en su conjunto. Arizmendiarieta, padre ideológico y promotor de esta experiencia, concibe la empresa como una comunidad de trabajo basada en la solidaridad y la autogestión.

En el pensamiento de Arizmendiarieta la empresa cooperativa no es un fin en sí misma sino un instrumento al servicio de la transformación social. Dicha transformación tendrá su origen en un cambio profundo de las conciencias, en una nueva subjetividad basada en la autodeterminación tanto personal como colectiva.

La educación será la llave que abra la puerta a la transformación de las conciencias. No en vano, la nueva subjetividad colectiva que liderará una forma diferente de hacer empresa se erige a lo largo de un intenso proceso educativo que dura más de una década. Esta estrategia educativa permitió generar capacidades técnicas y al mismo tiempo construir una identidad colectiva en torno al proyecto cooperativo. El núcleo fundador de las primeras cooperativas se dota así una determinada forma de entender el compromiso social. Es este grupo promotor, fuertemente cohesionado e imbuido de valores éticos de inspiración cristiana como el espíritu de trabajo y el sacrificio, el que lleva a cabo la materialización del proyecto cooperativo.

El trabajo es, junto con la educación y la solidaridad, el tercero de los ejes sobre el que se sustenta este proyecto de transformación. El concepto de trabajo de Arizmendiarieta nos remite al empoderamiento de las personas y comunidades que mediante el trabajo autogestionado construyen su futuro y participan activamente en la sociedad.

La identidad colectiva es sin lugar a dudas una de las claves del éxito de esta experiencia. En la fase inicial, ésta se va configurando alrededor del objetivo principal e inmediato: el autogobierno de los trabajadores en el ámbito de la empresa. El proyecto social se convierte en el principal horizonte de sentido y la empresa en espacio de autorrealización personal.

Si bien los factores explicativos del origen y desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón son muy variados y difícilmente ponderables, es innegable que el capital social, humano y cultural existente jugó un papel de primer orden. El proyecto cooperativo se erige por tanto sobre una sólida base de elementos intangibles, de valores, comportamientos y características psicosociales específicas.

---

<sup>1</sup> Más datos sobre MONDRAGON en [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com).

A ello hay que sumar la tradición industrial que existía previamente en Mondragón y el contexto económico de autarquía, que facilitó sobremanera la rentabilidad económica de las primeras cooperativas. No hay que olvidar que en los años 60 las cooperativas fabricaban productos de gran demanda en un mercado de bienes de consumo en constante crecimiento y donde la competencia es escasa.

Pero la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha ido evolucionando en sus cerca de 60 años de andadura y se ha visto afectado, como no podía ser de otra manera, por los profundos cambios acaecidos en todos los órdenes de la vida social.

En lo que a los valores se refiere, la experiencia va perdiendo su carácter comunitario y la identidad cooperativa se va paulatinamente desdibujando. Las actitudes de cuño individualista y consumista se van imponiendo en contraste con la austeridad, el sacrificio y el compromiso social en los que se movía la primera generación de cooperativistas.

Por otro lado, la actividad empresarial pasa de desempeñarse en un mercado autárquico a un mercado mundial altamente competitivo. Además las cooperativas pasan a conformar un complejo grupo de empresas geográficamente dispersas en las que trabajan miles de personas.

El debilitamiento de la identidad cooperativa y la consistencia de los valores desdibujan el horizonte transformador en un complejo proceso que se debe a múltiples causas, entre ellas, la mencionada integración en un mercado crecientemente competitivo o los influjos de una sociedad cada vez más impregnada de valores individualistas. Junto con estos procesos y en consonancia con ellos, hay que mencionar los efectos provocados por la institucionalización de los valores cooperativos y la ausencia de una estrategia educativa que contribuyera de forma sistemática a alimentar dicha identidad.

En este sentido cabe afirmar que los valores y la identidad colectiva son fundamentales no sólo a la hora de analizar las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, sino también en el devenir del proyecto cooperativo. Los procesos de (re)construcción de la identidad son dinámicos y se producen en ámbitos de intersubjetividad y de interacción social específicos. Por ello, es crucial para el futuro de esta experiencia la apropiación simbólica por parte de la base cooperativa de los elementos constitutivos de una identidad cooperativa en el actual contexto socio-histórico y cultural.

## **Resultados de la investigación**

La investigación cualitativa realizada en el marco de los programas de intercambio de experiencias ha tenido por objeto identificar los elementos y conocimientos de la experiencia cooperativa de Mondragón más relevantes para las iniciativas de economía solidaria del Sur. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas individuales y colectivas con los participantes en los programas de intercambio entre los años 2000-2007, así como una entrevista colectiva con expertos y una entrevista individual con Luis Razeto –teórico de referencia en esta investigación – realizadas en 2008.

En los programas de intercambio, en tanto que espacios de confluencia e interacción entre experiencias de economía solidaria muy diversas en lo que a su origen geográfico, actividad, grado de desarrollo o trayectoria se refiere, emergen los retos, las dificultades y las contradicciones que enfrenta esta economía. Es también un espacio donde se problematizan

cuestiones tales como la integración en el mercado o la participación, aspectos centrales en el debate en torno a la economía social y solidaria.

Estos son de forma sucinta los datos obtenidos en la investigación, estructurados en torno a cuatro ejes temáticos:

#### 1. Reafirmación y reconocimiento de la validez del modelo cooperativo

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón, la cooperativa constituye una fórmula de empresa viable y substancialmente diferente a la empresa capitalista. Esta asociación entre eficacia y democracia empresarial implica un giro considerable en el imaginario de los promotores de iniciativas de economía solidaria del Sur sobre el modelo cooperativo.

La materialización de empresas cooperativas y competitivas en múltiples ámbitos – industria, crédito, consumo, enseñanza, agricultura- pone de manifiesto la validez del modelo cooperativo.

La retroalimentación entre eficiencia y valores, entre proyecto empresarial y proyecto social constituye una de las principales claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y uno de las características más impactantes a los ojos de los promotores de iniciativas de economía solidaria del Sur.

Desde el inicio la experiencia cooperativa de Mondragón incorpora la racionalidad instrumental propia de la empresa sin cuestionamientos de índole moral. El pragmatismo y la eficiencia se asumen como condición insoslayable para la consecución del proyecto social. A diferencia de otras experiencias, no se plantea el dilema entre economía y ética. Racionalidad instrumental y racionalidad valorativa se complementan y se retroalimentan. De esta unión entre eficiencia empresarial y valores se deriva la gran legitimidad que acompañó la realización del proyecto cooperativo.

La cultura cooperativa de Mondragón y la subjetividad de sus pioneros han estado fuertemente impregnadas por valores como el esfuerzo personal, el ahorro, el servicio a la comunidad, la autocontención rigurosa en lo material o la autodisciplina. Aspectos todos ellos fundamentales para la conformación de una subjetividad colectiva funcional a los requerimientos de la empresa, y un modo de conducta efectiva en el campo de acción constituido por el mercado (Azkarraga, 2007:13).

El cooperativismo de Mondragón es por tanto un cooperativismo orientado al mercado. Obtener resultados económicos es una condición sine qua non para la realización de objetivos sociales.

Los valores, lejos de restar efectividad a la acción empresarial contribuyen directamente al logro de sus objetivos a través de la promoción de pautas de comportamiento acordes con las exigencias del mercado. El éxito económico se sustenta en la puesta en práctica de determinados valores sociales y, al mismo tiempo, es el éxito económico el que posibilita el desarrollo del proyecto social. La racionalidad económica es por tanto un instrumento al servicio del proyecto social.

En el origen de la Experiencia Cooperativa de Mondragón hay en primer lugar un grupo de personas que se unen con el claro propósito de transformar la empresa y con ella la sociedad. Este grupo nuclear va forjando una identidad colectiva en torno al proyecto social a través de un amplio y prolongado proceso educativo. Este proyecto social constituye la fuente de legitimación de la actividad empresarial, materializada con fuertes dosis de perseverancia, autoconfianza y pragmatismo.

La percepción sobre la validez del modelo cooperativo es la idea-fuerza más ampliamente compartida por los participantes en los programas de intercambio. La Experiencia Cooperativa de Mondragón es previamente conocida por los participantes en mayor o menor medida. Sin

embargo, solamente cuando lo ven in situ constatan la existencia real de empresas cooperativas que compiten con éxito en el mercado dominado por la lógica capitalista. El siguiente enunciado muestra con claridad esta idea:

*Pues no esperaba todo eso, no, yo había participado en algunos cursos, seminarios y encuentros, y ahí acababa, simples discursos teóricos. Pero la diferencia es que aquí sí hemos visto. Yo personalmente por primera vez he visto, he podido palpar, ver con mis propios ojos, cómo funciona, digamos, cómo se crean las empresas cooperativas, y cómo pueden competir, y con ciertas ventajas inclusive, a otros modelos de desarrollo empresarial capitalista.11*

Los participantes en los programas de intercambio descubren una experiencia de democracia empresarial en múltiples sectores que es exitosa económicamente. El impacto que produce el encuentro con esta realidad denota cierta negación previa o cuando menos cuestionamiento sobre la posibilidad de realización de una empresa que responda al mismo tiempo y sin contradicciones a la lógica solidaria y a la lógica empresarial.

Los participantes en los programas de intercambio se reconocen en la lógica solidaria, pero no en la lógica de la eficiencia empresarial, que se asocia con la empresa capitalista. Ello se debe, como apunta de forma certera Razeto en la entrevista realizada en 2008, a la identificación de economía con capitalismo, y por consiguiente, la atribución a la economía de gran parte de la carga negativa que comporta el capitalismo.

*Nosotros tenemos en América Latina siempre la dificultad con las experiencias de economía solidaria, con las cooperativas, con las pequeñas empresas...de que nos cuesta mucho que asuman que tienen que ser eficientes. Nos cuesta mucho que asuman que tienen que operar hacia el mercado, que son empresa. Se tiende a pensar que mercado, empresa y economía significan capitalismo.*

Esta resistencia por parte de las iniciativas económicas alternativas a considerarse experiencias "económicas" explica en buena medida la sorpresa que produce en los participantes en los programas de intercambio que las cooperativas mondragonesas asuman su condición de organización empresarial y un comportamiento acorde con esta naturaleza, como se muestra en el siguiente enunciado:

*Para mí ha sido clave la transparencia, la claridad y la honestidad en decir: sí, hay muchos temas, la cultura, la pobreza, los derechos humanos...pero a la hora de hacer empresa, hay que hacer empresa. Distinguir los momentos y decir: si ahora vamos a hacer empresa, hay que hacerlo con calidad. Aunque me cause resistencia, ha sido un aprendizaje, porque nosotros revolvemos todo y en un momento queremos dar formación, conciencia, empresa...Para mí esto ha sido realmente un aprendizaje.27*

La Experiencia Cooperativa de Mondragón pone de manifiesto que las empresas cooperativas pueden competir en el mercado con las empresas capitalistas. No se trata de organizaciones comparativamente inferiores a la empresa capitalista en términos de eficiencia económica ni relegadas a los márgenes del mercado, como ocurre a menudo con los emprendimientos solidarios.

*La idea que tenía sobre los movimientos cooperativos, o las organizaciones en sistema cooperativo, estaba muy lejana de la que hoy en día me llevo de la realidad que se aplica aquí, en las cooperativas de Mondragón. Es algo que tal vez no me imaginaba, cómo se logra combinar la exigencia del trabajo empresarial con principios y valores humanos. 64*

Este cuestionamiento es, por otro lado, comprensible en el contexto en el que se mueven los emprendimientos solidarios, que se enfrentan con obstáculos de todo tipo, desde aquellas relacionadas con las competencias técnicas, hasta las derivadas de condiciones macroeconómicas en las que tienen que operar, pasando por las dificultades para el acceso al financiamiento.

La percepción sobre el modelo cooperativo cambia: las dudas sobre su aplicabilidad – en consonancia con la baja autoestima que caracteriza a buena parte de las iniciativas de economía popular solidaria – dan paso a la certeza sobre la posibilidad de su realización práctica.

*Creo que es una demostración muy fuerte de que cuando nosotros queremos construir algo diferente, queremos construir la verdadera solidaridad, la posibilidad existe, ella es fuerte, depende de cada ser humano.62*

Lo que subyace en la creencia sobre la validez del modelo cooperativo es la confirmación de la eficacia en términos empresariales del trabajo en cooperación. Es ahí donde radica la diferencia y la principal ventaja respecto a la empresa capitalista: la solidaridad y la capacidad de auto-organización de los trabajadores, como se muestra también en el siguiente enunciado:

*Pienso que es un modelo bien válido, que se puede tomar como ejemplo, de que a través de la colectividad y el trabajo se puede salir adelante. 22*

Como apunta Razeto, el factor C contribuye a mejorar la capacidad productiva de los emprendimientos. Aunque evidentemente no es el único factor que explica el éxito de las empresas cooperativas, lo que sí queda patente en la Experiencia Cooperativa de Mondragón es, cuando menos, que el trabajo en cooperación y autogestionado es compatible con el éxito económico.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón se erige para los participantes en los programas de intercambio en un referente del que pueden extraer aprendizajes a pesar de la disparidad existente entre ésta y las realidades del Sur.

*Llevamos una gran carga de conocimientos que pueden ser muy útiles, ¿por qué no? aunque tengamos situaciones diferentes por allá, por el Sur. 66*

La validez se plantea por tanto en términos de totalidad –el modelo en sí– y también de forma parcial a través de la posibilidad de aplicación de elementos específicos. Si bien el modelo no se puede copiar o replicar en su totalidad, aporta elementos y aprendizajes que se consideran de interés para las experiencias del Sur. Los elementos específicos – sobre todo aquellos relacionados con la mejora de los procesos productivos y de gestión – adquieren cualidad referencial en la medida en que el modelo cooperativo ha mostrado su validez como tal.

*A mí me parece que se puede intercambiar en las formas de gestión, en cómo ustedes han organizado no sólo el modelo de gestión sino de organización de la producción [...]. El gerente de Fagor me decía, “es un éxito que están produciendo” (las empresas recuperadas) el tema es cómo, a qué costo humano también. Si pudiéramos mejorar la gestión, la organización de la producción, involucrar más a la gente, que sean más conscientes. 82*

## 2. Estructura organizacional coherente con la naturaleza socio-empresarial de la cooperativa

El trabajo detenta la plena soberanía en la organización de la empresa. Al contrario de lo que ocurre en la empresa capitalista, el capital está subordinado al trabajo y no goza de derechos organizativos. En tanto que organización democrática, en las cooperativas, las decisiones más importantes corresponden al conjunto de los socios trabajadores. Este constituye el principal rasgo distintivo de la empresa cooperativa en lo que a su dimensión interna se refiere.

Pero la cooperativa es, además de una organización democrática, una empresa que busca rentabilidad económica. Esta naturaleza dual de las cooperativas queda reflejada en una arquitectura organizativa conformada por una socioestructura y una tecnoestructura.

La socioestructura expresa el carácter democrático de la cooperativa mientras que la tecnoestructura responde a una lógica empresarial. El cometido de la tecnoestructura – subordinada a la socioestructura– es gestionar y ejecutar las decisiones adoptadas por los socios trabajadores.

*Cómo gerenciar una empresa, eso nunca, la empresa cooperativa nunca ha tomado en cuenta [...] no actúan con criterio empresarial [...] y el ver que no se contradice pienso que es un aporte bien importante. [...] Uno de los déficits fundamentales nuestro habría sido que no se veían como empresas productivas y al verlo aquí, al ver que sí, o sea que se requiere un tipo de estructura gerencial que permita apuntalar hacia objetivos de mayor fortaleza, o sea, como empresa autogestionaria, para mí eso es muy importante.<sup>13</sup>*

En las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragón existe una clara división técnica del trabajo de acuerdo con la capacidad profesional y siguiendo criterios de eficiencia empresarial.

*Nosotros tenemos todavía una idea de que los trabajadores tienen que estar preparados para hacer de todo, tienen que hacer comercialización, eso, lo otro...es importante priorizar, tener una experiencia en cada área, profesionalizar un poco más. Es un aporte importante. 88*

En las iniciativas de economía solidaria se da a menudo cierta confusión entre las funciones y atribuciones de los órganos sociales, por un lado y de los órganos de gestión, por otro. En algunos casos es la tecnoestructura – el consejo de dirección o la gerencia – la que se atribuye poderes que formalmente corresponden a la socioestructura –Asamblea y Consejo rector o Consejo de administración–. En el otro extremo, la interferencia constante de la Asamblea y/o el Consejo rector en la actividad empresarial obstaculiza la labor de la tecnoestructura. Ambos extremos son por tanto perjudiciales para el desarrollo socioempresarial.

Pese a la subordinación de la tecnoestructura a la socioestructura en el plano formal, a menudo, en los emprendimientos solidarios (incluidas las cooperativas de Mondragón) es la primera, escudada en su conocimiento especializado, quien de hecho gobierna las cooperativas. En estos casos la actividad de los órganos sociales se limita básicamente a la ratificación de las decisiones adoptadas por los primeros.

En sentido contrario, si la socioestructura tiende a ejercer un control excesivo sobre la actividad de la tecnoestructura se pone en riesgo el principio de la eficacia empresarial. Esta falta de claridad en lo que a la estructura organizativa se refiere es fuente de constantes conflictos y

provoca a menudo el alejamiento de los objetivos de la empresa. El siguiente enunciado da cuenta de este aprendizaje:

*Quizás la organización es otro elemento fundamental que hemos visto (...). Quizá por eso hay un retardo en el avance hacia el desarrollo de la empresa. Ese punto de vista me parece un elemento muy clave.*<sup>35</sup>

Desde la perspectiva de los participantes en los programas de intercambio este aprendizaje sobre la estructura organizacional se concreta en una clara división de funciones entre la tecnoestructura y la socioestructura y al mismo tiempo complementariedad entre la estructura democrática y la división técnica del trabajo.

Una cuestión crucial vinculada a la estructura organizacional es la relacionada con la participación de los trabajadores tanto en los órganos sociales como en el puesto de trabajo. En lo que a la primera se refiere, la participación en la toma de decisiones requiere, además de estructuras democráticas, de motivación y sentido de responsabilidad por parte del colectivo de socios.

*Una cooperativa, [por muy] poderosa que sea, profesionales que tenga, organizado que sea, estará destinado al fracaso si no existe la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, si el trabajador no se siente dueño o socio de su cooperativa y si al final no existe una distribución estratégica, justa y satisfactoria de las riquezas. Con estas ideas se crea una nueva cultura del trabajo que sirve de base al desarrollo de las cooperativas en cualquier contexto.*<sup>31</sup>

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha sufrido un importante descenso en lo que a la participación se refiere y que se destaca en la entrevista realizada a Luis Razeto:

*Me imagino que eso, las estructuras para participar están, pero si hay deficiencias no es por problemas estructurales sino porque justamente falta la motivación de los propios asociados para incorporar y dedicarle tiempo y trabajo y conocimiento. Entonces mostraría no un problema estructural, de estructuras, sino un problema de sentido, ¿no? Y habría que ver cómo fortalecer.*

Este declive de la participación está estrechamente relacionado con el debilitamiento de la identidad colectiva al que hemos hecho referencia en el punto anterior.

### 3. Autoorganización de los trabajadores

La mayoría de las cooperativas de MONDRAGON son, como hemos mencionado, cooperativas de trabajo asociado. La participación de los trabajadores en la propiedad, en las decisiones y en la gestión de la empresa nos remite a la idea de la autogestión en su sentido más genuino y profundo.

Para avanzar en los procesos de autogestión se requieren determinadas competencias técnicas y otras relacionadas con formas de hacer democráticas. En alusión a esta cuestión destacamos la siguiente reflexión:

*[Tenemos que ser capaces] de generar una alternativa, que seamos los trabajadores los que de verdad gestionemos esto. No me opongo a que existan otras cosas en tránsito, pero sí como un horizonte la autogestión, la democratización del trabajo. ¿Sabes que me pareció bien importante de esta experiencia de ustedes acá en Mondragón?, que ustedes han alcanzado a democratizar el trabajo como no lo hemos*

*hecho nosotros. Y eso es muy importante donde de verdad existe, más allá de los problemas y de las contradicciones.*<sup>82</sup>

De acuerdo a la teoría de Razeto, las empresas de economía solidaria están organizadas por los factores Trabajo y Factor C. La solidaridad promueve la cooperación en el trabajo y éste a su vez refuerza la solidaridad y la cohesión social. De acuerdo con esta teoría, los factores organizadores integran el resto de factores bien de forma subordinada, es decir, contratándolos o bien convirtiéndolos en expresiones del factor organizador.

En las cooperativas la soberanía reside en la asamblea de socios, o haciendo uso de la terminología de Razeto, la organización y dirección general de la empresa corresponde a la categoría Trabajo, que es representado socialmente por los socios trabajadores. En este tipo de empresas la gestión y administración de la mismas puede ser o bien asumida directamente por la categoría organizadora o bien contratada.

En la primera son los propios trabajadores los que se ocupan de gestionar la empresa. La apropiación del factor gestión por parte de los trabajadores es más coherente con la racionalidad propia de la economía solidaria y abre la vía a la recomposición social del trabajo, que se produce cuando los trabajadores se apropian de todos los factores productivos. Éste es para Razeto uno de los significados profundos de la autogestión.

Pero a menudo, habida cuenta de las escasas competencias que se detentan en este ámbito, los emprendimientos solidarios se ven empujados a contratar el factor gestión. En caso de contratación externa de los administradores o gerentes, el poder de decisión del factor gestión es un poder delegado por los organizadores de la empresa.

En las empresas de la Experiencia cooperativa de Mondragón es la comunidad formada por los trabajadores asociados el que crea la empresa, la gestiona y toma las decisiones. Los socios y socias participan de los resultados en función del aporte de trabajo realizado.

*Entender que la participación se da en el capital, en la gestión y en la distribución y verlo concretizado en cada una de las cooperativas, o sea, el esfuerzo que tiene que hacer el socio/a trabajador/a, que le descuentan de su salario o que tiene que pagar*  
Lagun Aro.<sup>27</sup>

Sin embargo, a pesar de que la mera puesta en marcha de un emprendimiento solidario denota cierto grado de autoorganización de los sectores populares, el ejercicio de la autogestión no es tarea fácil.

*Creo que tienen que valorar que lograron esa cuestión de involucrar a la gente [...] Es más fácil que un capitalista haga una empresa, es más fácil porque yo que estoy con las empresas recuperadas es un esfuerzo impresionante, de verdad. No solamente son horas y horas de trabajo no remuneradas, preocupaciones, desgaste... entonces claro, nosotros somos un país muy cooperativo, de verdad, pero después en la cooperativa es como eso de "que lo arregle el consejo de administración", ¿no? [...] el tema ese de la cooperación, la solidaridad, en este plano ellos son solidarios cuando deciden ocupar, pero en este otro plano de construir juntos una empresa, ahí hay un problema. Replican lo que conocen.*<sup>82</sup>

La cultura organizativa previa en la que se han socializado muchos de los participantes está caracterizada por un alto grado de jerarquización, acorde con estructuras organizativas y modelos de gestión que dejan poco margen a la participación. Esto, añadido a las débiles competencias en el ámbito de la gestión, supone un freno importante para el avance en los procesos de autogestión, como vemos reflejado en el siguiente enunciado:

*Las empresas [recuperadas] que conocemos muchas de estas experiencias no han podido salir de esa lógica [vertical], en muchos casos por esa misma lógica las empresas han vuelto a cometer los mismos errores que han llevado a esas empresas a la quiebra. 83*

A través del trabajo y la autogestión las personas y las comunidades se convierten en protagonistas y dueñas de su destino. Ahí radica la dificultad pero al mismo tiempo la virtualidad de la autogestión: la activación de las capacidades y las potencialidades de los sectores populares que se movilizan económicamente para dar respuesta a sus necesidades (Guerra, 2002).

La autogestión sólo es posible si los sujetos que deciden autoorganizarse poseen determinadas cualidades. La autoorganización depende de estructuras objetivas que posibiliten dicha participación pero también de factores subjetivos.

*Si una cosa hemos aprendido [...] es que el éxito de una cooperativa radica en la actitud de las personas.31*

Los participantes en los programas de intercambio subrayan dos cualidades básicas para la autogestión: iniciativa y actitud proactiva.

*Lo que veo diferente es que culturalmente nos falta un poco más de objetividad, para (decir) "tenemos que hacer y lo hacemos". Aquí yo veo que la gente es más pragmática que nosotros.90*

La práctica autogestionaria responde a una dinámica que parte de la base. En América Latina existen numerosos casos de cooperativas impulsadas directamente por los aparatos estatales que fracasaron precisamente por la ausencia de impulso autogestionario.

*El cooperativismo nunca debe ser impuesto desde arriba, sino que debe partir desde la base misma, del convencimiento de los socios que sí es posible lograr un desarrollo social y económico dentro del sistema cooperativo.80*

*[Una cooperativa] nace del esfuerzo de la lucha, no se puede llegar y hacer una cooperativa.88*

La autogestión hace referencia a una cultura específica, una actitud hacia el trabajo que lleva a acometer con determinación y sentido de responsabilidad un proyecto socioempresarial. La capacidad autoorganización de los trabajadores y la participación en sentido integral –en la toma de decisiones y en el puesto de trabajo– dependen en gran medida de esta actitud.

#### 4. Intercooperación o solidaridad intercooperativa

La cooperación entre cooperativas es otra de las características definitorias de la experiencia cooperativa de Mondragón y constituye una de las aportaciones más significativas para la economía solidaria.

*Otra lección importante es que nosotros nos debemos agrupar para ser fuertes y para sobrevivir en el mercado que nosotros tenemos.20*

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón el complejo sistema de intercooperación desarrollado ha constituido un pilar de apoyo básico para la supervivencia y el desarrollo cooperativo.

*Creo que habría que profundizar muchísimo y dedicarle mucho tiempo a los mecanismos de real vinculación, porque tenemos montones de pequeños esfuerzos pero absolutamente desarticulados unos con otros. Y este mecanismo que ha logrado la supervivencia también de MCC, que compromete patrimonialmente, y esto de la reconversión de los resultados, yo creo que es algo que tenemos que aprender mucho [...] Esto para mí ha sido clave.<sup>27</sup>*

La intercooperación como expresión del principio de solidaridad, ha posibilitado la obtención de ventajas económico-empresariales en un mercado cada vez más complejo y competitivo. Además ha contribuido de forma determinante a la cohesión y homogeneización entre las cooperativas.

La experiencia nos muestra que una sola cooperativa tiene escasas posibilidades de perdurar en el tiempo de forma aislada. Por ello, de la compleja y amplia arquitectura de intercooperación destacamos por su trascendencia en época de crisis dos elementos que no están directamente orientados al mercado: la reconversión de resultados y las reubicaciones.

Las reubicaciones hacen referencia al traslado de socios trabajadores excedentarios de una cooperativa a otra demandante de trabajo.

Por medio de la reconversión se transfieren recursos económicos desde las cooperativas con más resultados hacia las menos excedentarias, y si se da el caso, cubrir parcialmente las pérdidas que se puedan producir en algunas cooperativas. Cada grupo decide sobre el porcentaje de pérdidas o ganancias a compartir en un intervalo que oscilaba entre el 20% y el 100%.

La reconversión de resultados y las reubicaciones son mecanismos de intercooperación realizados directamente entre cooperativas. A estos hay que añadir los fondos gestionados por órganos de la supraestructura como el Fondo Central de Intercooperación, para la financiación de proyectos de desarrollo e internacionalización; el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo y el Fondo de Solidaridad Corporativo. Este último, destinado exclusivamente a las cooperativas del área industrial se aprobó en 2003 con el objetivo de complementar el sistema de compensación de pérdidas de estas cooperativas industriales. Este fondo se dota con el 2% de los beneficios de las cooperativas integrantes.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la economía solidaria a nivel meso es precisamente la conformación de un sector solidario. Los participantes en el Programa son conscientes de ello, como muestra este enunciado:

*En Latinoamérica hablamos de que otro mundo es posible, pero ese mundo es posible si hay una red, una integración entre todos.<sup>86</sup>*

El sector solidario –de acuerdo a la definición de Razeto– estaría integrado por organizaciones e iniciativas de diverso tipo que tienen en común la presencia activa y central del trabajo y de la solidaridad.

A nivel sectorial, en la medida que este tipo de empresas se coordinen y creen redes, mayor será su nivel de autonomía y su capacidad para consolidar su posición en el mercado. La intercooperación es por tanto un reto fundamental para el desarrollo de la economía solidaria.

## Conclusiones

Esta investigación intenta avanzar en la línea de la traducción intercultural entre los saberes existentes en las experiencias económicas *alternativas* que plantea Sousa Santos (2006). A través del *trabajo de traducción* se busca aumentar el campo de las experiencias disponibles y con ello contribuir a la construcción de nuevas y plurales concepciones de emancipación social (Sousa Santos, 2000)

Así como la experiencia cooperativa de Mondragón aporta elementos interesantes para la economía solidaria del Sur, la economía solidaria del Sur arroja luz sobre el proceso de regeneración del proyecto social cooperativo a partir de la incorporación de nuevas claves como la sostenibilidad ambiental o del entendimiento de nuevas formas de vivir y de concebir el desarrollo.

Las reflexiones realizadas en el nivel micro, nivel en el cual se sitúa esta investigación, nos permiten abordar el debate a nivel más macro sobre el potencial transformador de la economía social y solidaria en un sistema donde la lógica instrumental y mercantil se va expandiendo progresivamente sobre todas las esferas de la vida.

En este controvertido debate, encontramos las posturas de aquellos que niegan cualquier atisbo de práctica alternativa en la economía solidaria, considerándola más bien una economía reactiva, que surge para dar respuesta a necesidades que ni el Estado ni el mercado cubren. En el otro extremo se sitúan aquellos que hacen hincapié en su capacidad para producir cambios sociales. La mayoría de éstos reconocen, sin embargo, que existen importantes condicionantes para el despliegue de este potencial inherente.

Entre los condicionantes para que la economía solidaria se convierta en una alternativa factible está la viabilidad de las iniciativas y unido a esto la cuestión de hasta qué punto estas iniciativas exploran vías alternativas de forma consciente.

En este sentido, y en lo que a la Experiencia cooperativa de Mondragón se refiere, uno de los principales interrogantes en tanto que proyecto social de transformación es su contribución actual en términos racionalidad específica o alternativa, y en definitiva, su aportación a la construcción de nuevos modelos de sociedad, más humanos y sostenibles.

Porque la economía solidaria, como nos recuerda Razeto (1994), más allá de poner en marcha empresas que detentan características singulares es un proceso muy profundo que se refleja en las estructuras y en los objetivos de la misma.

Si una de las claves de la Experiencia cooperativa de Mondragón ha sido el equilibrio logrado entre proyecto social y proyecto empresarial, la prevalencia actual de la racionalidad instrumental en detrimento de la valorativa la debilita como experiencia social alternativa. Este es el riesgo que corren las iniciativas de economía solidaria que logran insertarse en un mercado dominado por las reglas de juego capitalistas. Por ello el reto principal consiste en integrarse en el mercado sin perder su singularidad y al mismo tiempo impulsar cambios en dicho mercado.

El reto consiste por tanto en avanzar en la viabilidad integral de la economía solidaria afianzando su identidad, desarrollando su racionalidad específica y fortaleciéndose como sector.

## Bibliografía

- Altuna, L. (coord.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki.
- Amaral Marqués, P.L. (2009). L'economia solidària com a nou moviment social contemporani. *Nexe*, 25, 5-13.
- ANTEAG (2007). *Autogestão e Economia Solidária. Uma Nova Metodologia*. São Paulo: ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária.
- Azkarraga, J. (2007). Mondragón ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época. *Cuadernos de Lanki* (2). Eskoriatza: Lanki
- Cattani, A. (2004). *La Otra Economía*. Buenos Aires: UNGS/Altamira/Fundación OSDE.
- Coraggio, J.L. (comp.) (2007a). *La Economía Social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*. Buenos Aires: UNGS/Altamira.
- Gaiger, L.I. (2000). Sentido e posibilidades da economia solidaria hoje. En Kraychete, G. Lara, F. y Costa, B. (orgs.), *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia* (167-190). Petrópolis: Vozes.
- Guerra, P. (2000). Socioeconomía para América Latina. Recuperado de <http://pabloguerra.tripod.com/Socioal.htm>
- Guerra, P. (2002a). *Teoría y Prácticas de la Socioeconomía de la Solidaridad. Alternativas a la globalización capitalista*. Montevideo: Nordan-Comunidad.
- Guerra, P. (2002b). Economía de la solidaridad: una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas. Recuperado de [www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economiadelasolidaridad.htm](http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economiadelasolidaridad.htm)
- Hinkelammert, F. y Mora Jiménez, H. (2008). Reproducción de la vida, utopía y libertad: por una economía orientada hacia la vida". *Otra economía*, 2, 21-26. Recuperado de <http://www.riless.org/otraeconomia>
- Lavelle, J.L. (2000). *l'Économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lavelle, J.L. (comp.) (2004): *Economía Social. Una visión europea*. Buenos Aires: Altamira.
- Lavelle, J.L. y García Jané, L. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*. Barcelona: Icaria.
- Legros, P. (2000). *Économie et solidarité*. Évry: Université d'Évry Val D'Essone
- Pérez de Mendiguren, J.C.; Etxezarreta, E., y Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, nº 1, Bilbao: REAS Euskadi.
- Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires-Madrid: Ediciones Lumen-Humanitas.
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva*. Santiago de Chile: PET.

- Razeto, L. (2000). La dimensión económica del tercer sector en América Latina. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0116.html>.
- Razeto, L. (2001). *Desarrollo, Transformación y Perfeccionamiento de la Economía en el Tiempo*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Sousa Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Sousa Santos, B. (2000). *Crítica de la Razón Indolente: Contra el desperdicio de la experiencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Sousa Santos, B. (2006). *Conocer desde el Sur. Para una cultura política emancipatoria*. Lima: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales/UNMSM.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Zibechi, R. (2011). El pensamiento crítico en el laberinto del progresismo. OSAL, 30,19-24. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal30/osal30.pdf>