



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## La institucionalización de la solidaridad: el caso Mondragón

Tatiana Santos Pitanga



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – SenseObraDerivada 3.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – SinObraDerivada 3.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0. Spain License.**

UNIVERSIDAD DE BARCELONA  
DEPARTAMENTO DE TEORÍA SOCIOLÓGICA, FILOSOFÍA  
DEL DERECHO Y METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS  
SOCIALES.

PROGRAMA DE DOCTORADO EN SOCIOLOGÍA  
(2011 - 2015)

# **La institucionalización de la solidaridad: el caso Mondragón**

**Tesis Doctoral presentada por:** Tatiana Santos Pitanga

**Directora:** Esther Oliver

**Tutor:** Ignacio Santa Cruz Ayo

Barcelona, 2015



A la gente de Mondragón, el Valle y la Corporación, por acogerme con generosidad y solidaridad probándome desde el primer momento la coherencia en que viven.

Al CREA, por darme la oportunidad de soñar, investigar y trabajar por un mundo mejor.

A la Escuela de Adulto de la Verneda, por enseñarme qué es democracia en la práctica y por todo el cariño, ánimos y apoyo que he recibido.

A Esther e Iñaki, porque con vosotros aprendo excelencia, criterio, esfuerzo y también humildad, respecto, igualdad, generosidad.

A Miquel Fort y Rosa Valls, por estar ahí.

A Ramón, por revolucionar el mundo y darme la oportunidad de participar en esta revolución.

A Ana Burgués, Ana Vidu, M<sup>a</sup> Angeles, Tere Sordé por ser mi motor en las horas difíciles.  
Gracias por vuestra amistad.

A los amigos y amigas, compañeros y compañeras presentes físicamente y/o en el corazón, por el mensaje constante que escuchaba de vosotr@s: "sí que puedes, te estamos esperando y confiamos en ti".

A mi hermana Juliana, por estar presente, por saber que puedo contar contigo.

A tía Clara, porque me has enseñado a luchar por los sueños, a superar las dificultades y a disfrutar de lo bueno.

A mi madre, por su apoyo incondicional.

A mi padre, porque sé que heredé de ti la fuerza y la alegría de seguir adelante.

A mis amores: Fernando y Gael. A Fernando por ser todo: amor, amigo, amante. Porque contigo y por ti soy mejor. A Gael, por ser mi motor para avanzar. Porque os quiero.

Porque esta tesis es fruto de la solidaridad de tantísimas personas todos los agradecimientos posibles no cabrían en ella. Sería otra tesis.

Barcelona, 2015



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	9
BLOQUE I: MARCO TEÓRICO .....	17
1.1 Solidaridad y transformación social.....	19
1.2 Economía y valores .....	37
1.3 Democracia deliberativa.....	47
BLOQUE II: MARCO METODOLÓGICO .....	73
2.1 Metodología comunicativa .....	75
2.2 Diseño de la investigación .....	78
2.3 Técnicas de investigación.....	81
2.4 Análisis de la información recogida.....	86
BLOQUE III: SOLIDARIDAD Y DEMOCRACIA EN LA EMPRESA PRIVADA, EN LA COOPERATIVA Y EN EL GRUPO MONDRAGÓN.....	91
<b>3. Solidaridad y democracia en las organizaciones .....</b>	<b>93</b>
3.1 Proceso de institucionalización en las organizaciones.....	93
3.2 La solidaridad y la democracia en las empresas de capital.....	98
3.3 Cooperativismo: relación entre democracia y solidaridad.....	104
3.4 Conclusión.....	110
<b>4. Grupo Mondragón: transformando el sistema capitalista.....</b>	<b>113</b>
4.1 La experiencia Mondragón: una Utopía Real generadora de Actuaciones de Éxito.....	113
4.2 Solidaridad en el grupo: un paso adelante .....	118
4.3 Gestión democrática.....	125
4.4 Multilocalización como modelo de internacionalización .....	129
4.5 Empresa que hace comunidad .....	134
4.6 Conclusión.....	138
BLOQUE IV: RESULTADOS .....	143
<b>5.1 Factores exclusores.....</b>	<b>145</b>
5.1.1 Corresponsabilidad y gestión democrática: la omisión que lleva al fracaso.....	145
5.1.2 El cambio de valores en la sociedad y en el grupo.....	153
5.1.3 Elementos generadores de desigualdad .....	154
5.1.4 Conclusión .....	157

<b>5.2 Factores transformadores .....</b>	<b>160</b>
5.2.1 Proceso de institucionalización de la solidaridad: agencia humana y transformación social .....	160
5.2.2 Democracia deliberativa: reforzando la institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón.....	175
5.2.3 Éxito empresarial en el grupo Mondragón: competitividad económica y mejora social.....	194
5.2.4 Conclusión .....	230
<b>BLOQUE V: CONCLUSIONES.....</b>	<b>235</b>
6.1 Respuestas a las preguntas de investigación .....	237
6.2 Consideraciones finales .....	246
6.3 Prospectiva.....	247
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>249</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>261</b>
Anexo 1: Marco de análisis .....	263
Anexo 2: Códigos de las personas entrevistadas .....	265
Anexo 3: Guión de entrevistas en profundidad.....	268
Anexo 4: Guión de entrevista esquemático .....	272
Anexo 5: Primeros resultados devueltos a personas entrevistadas.....	274





## INTRODUCCIÓN



Los primeros meses del año 2011 estuvieron marcados por sucesivos acontecimientos políticos, sociales y económicos a raíz de la crisis económica que había empezado en el año 2008, en el Estado español y en Europa. Recortes económicos en servicios pilares del bienestar social como salud y educación provocaron inquietud en la sociedad civil. Esta inquietud expresada en manifestaciones de diversos tipos se consolidó en el Movimiento Indignados en el Estado español.

La voz de la sociedad civil vehiculada en el también llamado Movimiento 15M marcó un cambio de valores en la sociedad española. Valores como la transparencia, la inclusión, la horizontalidad, la democracia más radical y la importancia del bien común emergieron como principal demanda del movimiento. Éste promovió un diálogo profundo e intenso entre los miembros de la sociedad civil, en un auténtico ejercicio de democracia. La ciudadanía recuperó el ágora y en la plaza pública se abrió un diálogo público y abierto sobre economía, educación, salud, sostenibilidad y política, entre otros temas.

Específicamente, las demandas económicas de este movimiento evidenciaban el deseo de cambiar lo que la economía moderna asumió como presupuesto: la separación entre los valores éticos y morales y la práctica económica, apoyada en la ocurrencia de que la base del comportamiento económico es la maximización del propio interés cuya justificación última es la esencia egoísta de la naturaleza humana.

Esta comprensión equivocada de la economía impregna todas las demás esferas de la vida social, llevando el objetivo de obtener máximo beneficio a todo tipo de interacciones. Como consecuencia, las iniciativas de cooperación y solidaridad aplicadas a los contextos económicos son mal interpretadas según este supuesto, siendo por lo tanto muy poco valoradas y disociadas del ideal de éxito empresarial.

Contrariamente a esta corriente dominante, investigaciones de diversas disciplinas evidenciaron desde el siglo pasado que el ser humano tiene tendencia a ser cooperativo (Axelrod & Hamilton, 1981; Deutsch, 1962; Kreps, Milgrom, Roberts, & Wilson, 1982; McAllister, 1995). Desde la biología evolutiva, hasta la genética, pasando por la economía, psicología y sociología

se despliegan ejemplos de resultados científicos que corroboran esta idea (Benkler, 2011). Tomado estas evidencias como base se considera que es imprescindible crear sistemas de organización cuya base sea coherente con la tendencia humana de cooperar. En este sentido, algunos aspectos como la empatía y la solidaridad, un contexto basado en la verdad, la justicia y la moralidad, entre otros, son imprescindibles a la hora de crear sistemas cooperativos en organizaciones (Benkler, 2011). Entendemos que un ejemplo de este tipo de organización son las cooperativas y empresas que forman parte del grupo Mondragón.

Considerando el actual contexto económico social entendemos que estudiar la institucionalización de la solidaridad en la Corporación Mondragón es una oportunidad de aportar conocimiento sociológico que contribuya a superar la tan extendida dicotomía entre economía y valores éticos en las organizaciones. En este sentido, esta tesis pretende ofrecer evidencias científicas que demuestran que el éxito económico puede ir unido a la mejora de vida de la comunidad y a valores, analizando un ejemplo de corporación empresarial cooperativista que ha creado un sistema basado en el valor de la solidaridad.

Mondragón Corporación Cooperativa es una organización empresarial que desde sus orígenes se ha desarrollado con el objetivo de fomentar el bienestar de sus miembros, tal y como se destaca en la literatura existente sobre ello (Irizar & MacLeod, 2010).

Esta corporación de cooperativas es la más grande y la primera en el ranking entre las 15 mayores cooperativas del sector industrial según el World Co-operative Monitor (International Co-operative Alliance, 2013).

Mondragón también es el primer grupo industrial del País Vasco y uno de los más importantes de España y cerró el ejercicio del año 2013 con 74.060 puestos de trabajo y un activo total de 34.011 millones de euros pese al cierre de Fagor Electrodomésticos en el curso de este mismo año. Sobre ello la organización reafirmó su compromiso con el trabajo y la solidaridad, manifiesta en el modelo cooperativista, garantizando la reubicación en el año 2013 de 1.000 trabajadores, de los 2.000 afectados por el cierre de Fagor (MONDRAGÓN Corporation, 2013b).

El 84% de las personas que trabajan en el área industrial de la corporación son socios de esta organización fundada en 1956 (MONDRAGÓN Corporation, 2013b). Su estructura operativa está compuesta por tres grupos: financiero, industrial y de distribución. También es parte fundamental de su estructura el área de formación e investigación que está formada por universidades y centros tecnológicos (Irizar & MacLeod, 2010). Hoy la corporación cuenta con 122 filiales productivas y 9 delegaciones corporativas en el exterior (MONDRAGÓN Corporation, 2013b).

Además del éxito económico indiscutible, la corporación es reconocida por su sistema establecido de intercooperación entre las cooperativas del grupo. Este grupo tiene establecido una serie mecanismos de intercooperación que promueve la ayuda mutua entre sus cooperativas, lo cual es objeto de estudio de la presente tesis.

Las preocupaciones de Arizmendiarieta -el fundador del grupo Mondragón- por el bienestar de la comunidad llevaron la solidaridad a las prácticas de gestión de las cooperativas fundadas por el grupo. Este valor está presente en las órdenes fundacionales de las primeras cooperativas y se ha consolidado en la forma como se organizan y se relacionan actualmente las empresas miembro de la Corporación (Irizar & MacLeod, 2010).

Esta estructura es creada y sostenida por el valor de la solidaridad y por esta razón la solidaridad es un concepto clave para esta tesis. Entre otras concepciones del término, está el de solidaridad política adoptada en esta tesis, que une movimiento social, transformación política-social y unión hacia la consecución de un objetivo común (Scholz, 2007), tal como se puede observar en el movimiento cooperativista de Mondragón.

Este tipo de solidaridad es considerada una especie de movimiento social que puede ser motivado por diferentes factores, aunque lo que constituye el vínculo solidario es el compromiso mutuo entre sus participantes (Scholz, 2007).

En un contexto de crisis económica, donde la solidaridad política se hace presente y es la base de compromisos para lograr cambios sociales, es

relevante analizar la institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón.

Esta Corporación de cooperativas es un ejemplo empíricamente contrastado de organización de éxito económico que, a través de una estructura organizativa democrática, es coherente con sus principios éticos (Forcadell, 2005). Se considera que las cooperativas del grupo Mondragón han adoptado prácticas democráticas y formas de toma de decisión participativas que han permitido aunar principios éticos y éxito económico (Flecha & Ngai, 2014).

Así, esta investigación tomó como objetivo general analizar la estructuración de relaciones de ayuda intercooperativas y las políticas de superación de crisis económicas como elementos que evidencian la existencia de la institucionalización de la solidaridad en la corporación Mondragón. Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos que detallamos en el apartado sobre el marco metodológico.

Los resultados de la investigación llevada a cabo, registrados en el presente documento, se organizan en cinco bloques compuestos por un total de siete capítulos. El primer bloque presenta el marco teórico y expone las principales referencias teóricas, elegidas como marco conceptual de esta tesis, en torno a los tres ejes que la sostienen: la solidaridad, la democracia y los valores en las prácticas económicas. El bloque dos corresponde a las bases metodológicas, las técnicas de investigación utilizadas y el desarrollo de las fases del proceso de investigación llevado a cabo. En el bloque tres se presentan los resultados de la revisión bibliográfica sobre la solidaridad y la democracia en las empresas privadas, en las cooperativas y en el grupo Mondragón. En el bloque cuatro se explican los resultados de la presente investigación y, finalmente, en el bloque cinco recopilamos las principales contribuciones del trabajo de campo que se desprenden de los resultados de esta tesis y que responden a los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

Esta tesis doctoral está en consonancia con mi trayectoria profesional y académica. El interés y la relación con las organizaciones del tercer sector son constantes en ellas. Desde mis primeras experiencias laborales, mi carrera profesional viene desarrollándose mayormente en este tipo de organizaciones y

a raíz de tal vínculo laboral creció mi interés por estudiar e investigar sobre ellas.

En este sentido en el año 2002 realicé el Máster en Economía Social y Dirección de Entidades sin Ánimo de Lucro animada por la inquietud de conocer formas de gestión que hicieran de estas entidades, organizaciones de éxito, eficaces y eficientes.

Años después se produce mi encuentro con el grupo de investigación CREA. Colaborando con este grupo de investigación he tenido la oportunidad de conocer una de sus líneas de investigación centrada en el cooperativismo de éxito y en la investigación sobre las Actuaciones de Éxito Cooperativistas (Flecha & Santa Cruz, 2011).

En este contexto, paso a formar parte del grupo de investigación del proyecto *I+D+I Cooperativismo Competitivo: aportaciones a la sostenibilidad y cualidad del trabajo en el momento económico actual* en el cual se enmarca esta tesis ya que uno de los grupos cooperativistas estudiado en esta investigación es el grupo Mondragón. Asimismo, esta investigación I+D+I y la tesis aquí presentada se vinculan también a través del contenido tal como se explicará en el apartado de metodología.



## BLOQUE I: MARCO TEÓRICO



## **1. Marco teórico**

En el presente capítulo exponemos las principales referencias teóricas, elegidas como marco conceptual de esta tesis.

### **1.1 Solidaridad y transformación social**

El concepto de solidaridad, la relación entre economía y valores y los elementos que caracterizan la democracia deliberativa son las contribuciones en las que profundizaremos en este capítulo desde las aportaciones de autores de referencia de la filosofía, la sociología y la economía.

El concepto de solidaridad es un término reciente que está históricamente relacionado con la esfera política y la transformación social. A diferencia de términos como justicia e injusticia que aparecen ya en las primeras civilizaciones letradas, el concepto de solidaridad es reciente y aunque su primera aparición haya sido relacionada al derecho romano es a partir de la Revolución Francesa que su sentido político empieza a ganar fuerza, asociándose al concepto de fraternidad (Habermas, 2013).

En el contexto sociopolítico que caracteriza la mitad del siglo XIX el concepto de solidaridad aparece relacionado con la dinámica de lucha de clases. La diferenciación y estratificación social que se acelera en este momento histórico son más fuertes que las formas tradicionales de integración social, de tal manera que sólo se puede mantener una cohesión bajo la forma de integración política del Estado Nación. En este contexto la solidaridad aparece como un llamado de la lucha obrera. Los trabajadores deberían superar la competitividad sistémica que generaban sus diferentes condiciones laborales y unirse en esta lucha evocando la solidaridad (Habermas, 2013).

En el siglo XX y XXI se sigue considerando el carácter político y de transformación social de la solidaridad. Así, se considera que se puede comprender la solidaridad en el sentido de vínculo que une a toda la

humanidad, en el sentido de cohesión social y de trabajo grupal hacía la consecución de un objetivo común en contra de una opresión o injusticia y en el sentido del Estado de Bienestar Social (Bayertz, 1999).

Como elemento cohesionador se considera que la solidaridad es el cemento que mantiene unida la sociedad pero, más allá de unir la humanidad en su totalidad, la solidaridad cohesionada una comunidad, lo que implica el cumplimiento de obligaciones entre sus miembros. De esta forma es importante considerar la diversidad de comunidades en las cuales los seres humanos participan, desde la familia hasta los grupos de trabajo, para la comprensión de la solidaridad (Bayertz, 1999).

Otra forma histórica de aplicación de la solidaridad, que se mantiene hasta la actualidad, es aquella relacionada con la unión entre individuos con el fin de luchar por sus intereses comunes. Una de las vertientes de este tipo de solidaridad se encuentra en el contexto de los movimientos sociales donde sus miembros se prestan mutuo apoyo a fin de lograr sus objetivos comunes. Esta forma de solidaridad se presenta como un recurso político muy necesario principalmente allá donde los mecanismos de justicia social no existen o han fallado (Bayertz, 1999).

En esta línea, muchos autores definen la “solidaridad política” como un tipo de solidaridad que busca conseguir un objetivo político común a través del trabajo o esfuerzo colectivo (Kolers, 2012; Prainsack & Buyx, 2012; Scholz, 2007). Se trata de una solidaridad basada en el compromiso o creencia individual, pero colectivamente compartida, en una causa social que vaya en contra de la opresión o de la injusticia. En este sentido la solidaridad política es una entre varias formas posibles de dar respuesta a las injusticias y envuelve esfuerzos y sacrificios de parte de los individuos comprometidos con una causa (Scholz, 2007).

Este tipo de solidaridad es considerada una especie de movimiento social que puede ser motivado por diferentes factores, aunque lo que constituye el vínculo solidario es el compromiso mutuo entre sus participantes. Aunque estos vínculos puedan ser de diferentes intensidades y los objetivos comunes bastante diversos, se requiere de los participantes ciertas obligaciones y

relaciones morales para lograr el cambio social que es el objetivo principal y último de este tipo de solidaridad (Scholz, 2007).

De esta forma, los significados históricos relacionados con este término, así como su característica de transformación social, aportan elementos para la comprensión de este valor en el grupo Mondragón. Las primeras cooperativas de este grupo nacen en un contexto de postguerra donde el acceso al trabajo es escaso a la vez que es la principal vía de supervivencia y superación de las limitadas condiciones sociales y económicas de la clase obrera.

Igualmente, en los ideales fundacionales de las primeras cooperativas estaba presente el valor de la solidaridad como elemento de transformación social plasmado en el objetivo de crear muchos puestos de trabajo y así cambiar la situación de pobreza del Valle del Alto Deba por riqueza equitativa. Desde entonces, muchos hombres y mujeres vienen uniendo esfuerzos y compromisos para la consecución de este objetivo común.

Para profundizar en el conocimiento sobre el concepto de solidaridad, en este apartado haremos una aproximación a su comprensión según los filósofos Max Scheler, Habermas y también los sociólogos Durkheim y Alain Touraine.

Max Scheler aporta un concepto elaborado de solidaridad relacionando este valor con el sentido de comunidad y de corresponsabilidad entre sus miembros. Esta aportación nos ofrece elementos adecuados para la comprensión de este valor en el contexto de las organizaciones y la empresa.

Habermas es el autor contemporáneo de mayor relevancia en el tema de la democracia deliberativa. Este autor también aporta elementos teóricos sólidos para el análisis de la solidaridad unida a la democracia, elementos claves para esta tesis, por lo que es una referencia imprescindible en esta tesis.

Entre los sociólogos citados, Durkheim es la referencia clásica en el estudio de la solidaridad y Alain Touraine trabaja este concepto unido al del sujeto transformador de la sociedad.

## **Durkheim: de la conciencia colectiva a la cooperación entre las partes**

Desde la sociología clásica el autor de referencia que aborda directamente el concepto de solidaridad es Durkheim. En su teoría funcionalista y sistémica el ámbito donde se despliega la solidaridad es la sociedad, de tal forma que las personas son el medio a través del cual esta se manifiesta. Así Durkheim distingue dos tipos de solidaridad: mecánica y orgánica (Durkheim, 1893/1987).

La solidaridad mecánica es propia de las sociedades en las que prevalece una fuerte conciencia colectiva. Durkheim (1893/1987) define la conciencia colectiva como el conjunto de creencias y sentimientos común a una media de los miembros de la sociedad, que se manifiesta como si tuviera vida propia. Así este tipo de solidaridad surge a raíz de tal conciencia colectiva.

El conjunto de las creencias y de los sentimientos comunes al término medio de los miembros de una misma sociedad constituyen un sistema determinado que tiene su vida propia; se lo puede llamar la conciencia colectiva o común (Durkheim, 1893/1987, p.141).

A medida que haya una ataque a estos sentimientos y creencias las personas responden de manera apasionada en defensa de este punto común que las une (Durkheim, 1893/1987).

Por otro lado la solidaridad orgánica es propia de las sociedades modernas del inicio de la industrialización donde la división social del trabajo ha producido y profundizado en las especializaciones y con ella en las diferencias. A raíz de esta división social del trabajo la solidaridad nace de la necesidad de cooperación entre las partes diferenciadas para que la sociedad como un todo funcione de manera armoniosa tal como un organismo biológico (Durkheim, 1893/1987). En este sentido, Durkheim analiza la creación de la solidaridad orgánica con el objetivo de ofrecer elementos que prevengan la implosión de la sociedad por falta de cemento moral.

Salvando las distancias de contexto histórico social de la sociedad analizada por Durkheim (1893/ 1987) y las de nuestros tiempos, así como las analogías biológicas propias del funcionalismo, podemos observar algunos elementos de esta teoría que nos podría ayudar a comprender este valor en el contexto de las cooperativas del grupo Mondragón.

En primero lugar si consideramos específicamente el espacio geográfico del Valle de Mondragón, tal como acota la investigación aquí llevada a cabo, nos referimos a una comunidad donde podemos encontrar creencias y sentimientos ampliamente compartidos por sus miembros. Igualmente, por la importancia que actualmente tiene la empresa cooperativista en esta región, podemos observar que el movimiento cooperativista es el cemento que aúna tales creencias y sentimientos y así forma parte de la conciencia colectiva local ya que el movimiento cooperativista de Mondragón es parte fundamental de la historia reciente de esta comunidad, tejiendo las creencias y sentimientos de sus miembros.

En segundo lugar también se pueden encontrar algunas similitudes entre la solidaridad en forma de intercooperación practicada en el grupo y el concepto de solidaridad orgánica de Durkheim (1893/1987). Los mecanismos de solidaridad en esta organización se ponen en marcha principalmente en aquellas ocasiones en que algunas partes del todo organizacional "fallan". Estos mecanismos entran en acción para cubrir las necesidades y carencias de aquellas cooperativas que en un determinado momento pasan por una dificultad económica. Igualmente, tales mecanismos también promueven la innovación y la creación de nuevos negocios. Así, de acuerdo con la teoría de Durkheim, a través de la cooperación entre las cooperativas éstas pueden superar las dificultades cooperando entre sí para la supervivencia y también pueden crecer y expandirse contribuyendo al fortalecimiento del todo organizacional.

## **Max Scheler: Solidaridad y corresponsabilidad**

Desde la perspectiva filosófica, Max Scheler (1913/2001) también conceptualiza la solidaridad. Los pensamientos de este autor fueron referencia en el siglo XX y sus aportaciones fueron claves en los campos de la filosofía, sociología, ética y teología. Uno de los campos en que profundizó sus reflexiones, a través de la perspectiva fenomenológica, fue la ética de los valores. En el marco de su teoría de los valores se encuentra su estudio sobre la solidaridad.

En su concepción de solidaridad, este valor está relacionado con los niveles de autorresponsabilidad, corresponsabilidad (entre los miembros de una comunidad) y responsabilidad de sus miembros para con la comunidad de que forman parte (Scheler, 1913/2001). Se observa que las condiciones ideales para que surja una solidaridad auténtica entre los miembros de una comunidad es la existencia de estos tres niveles a la vez. Igualmente se considera que la autopercepción del individuo es clave para la asunción de la corresponsabilidad. Cuando reconocen sus necesidades individuales pueden responsabilizarse también por las necesidades de los demás. En este sentido, para este autor la solidaridad está intrínsecamente relacionada con el tipo de convivencia entre los miembros de una comunidad (Scheler, 1913/2001).

A partir de estas referencias Scheler tipifica algunas comunidades a las cuales llama de "unidades de convivencia". Así, este autor define los siguientes tipos de comunidades y explica la manifestación de la solidaridad correlacionado con cada una de ellas.

La Masa es la unidad social que está formada por una coexistencia basada en el contagio psíquico. Tal contagio ocurre gracias a la imitación involuntaria donde las personas están exentas de conciencia de sí mismas y actúan siendo guiadas por la irracionalidad de la masa en la cual están inseridas. En este sentido no existe la vivencia de la individualidad y por lo tanto las personas involucradas en la masa no asumen ningún tipo de responsabilidad por sus actos. Por este motivo el autor considera que no hay solidaridad en este tipo de agrupación ya que asocia este valor a cómo se vive la individualidad y al grado de responsabilidad que se asume por el otro (Scheler, 1913/2001). En palabras

del autor la masa es "aquella unidad social que se constituye (simultáneamente) por el llamado "contagio", exento de comprensión y por imitación involuntaria" (Scheler, 1913/2001, p. 678).

La "Comunidad de vida" se caracteriza por un autentico "co-sentir con" y convivir entre sus miembros. En estas comunidades, tales como la familia, las personas tiene un sentido de pertenecía y una profunda identificación con la comunidad de tal forma que no hay una distinción clara entre la persona individual y la comunidad aunque, a diferencia de la masa, sí hay un sentido de individualidad. Aquí el protagonista de los sentimientos y experiencias compartidas es la propia comunidad y no el individuo.

(...) no es un "comprender" particular en cuyos actos de realización se con-vive el yo individual de cada uno como punto de partida de estos actos, ni mucho menos se objetiva de algún modo el ser ajeno (lo que la separa de la sociedad) (Scheler, 1913/2001, p. 678).

Así Scheler (1913/2001) considera que hay una forma de solidaridad en esta unidad social que llama solidaridad sustituible. Como la existencia de la "comunidad" prevalece sobre la existencia del individuo a través de una estructura prefijada, los individuos son sustituibles en esta estructura. Pueden cambiar aunque la "comunidad" seguirá existiendo como tal. Las familias seguirán existiendo como comunidad aunque varíen sus miembros. En la "comunidad de vida" ella misma es depositaria de toda la responsabilidad y el particular es corresponsable.

La "Sociedad" es considerada por Scheler (1913/2001) como una unidad social totalmente contraria a la "comunidad de vida" ya que aquí la individualidad de sus miembros se encuentra completamente separada del sentido de la comunidad y su adhesión a la misma se da a partir de una decisión tomada desde esta individualidad. Los límites de la "sociedad" son determinados artificialmente a diferencia de la "comunidad de vida" donde son naturales. El autor la define como una trama de relaciones en que, dependiendo de si son más o menos explícitas, se forman "convenciones", "usos" o "contratos" (Scheler, 1913/2001).

En esta unidad social no existe ningún convivir gratuito entre sus miembros sino que los vínculos entre ellos se establecen mediante actos conscientes. Así el autor remarca que aquí no existe una corresponsabilidad ya que la responsabilidad por el otro parte del sentido de autorresponsabilidad unilateral. También afirma que en la "sociedad" no hay una solidaridad verdadera sino igualdad y desigualdad en función de los intereses y de las clases de los individuos (Scheler, 1913/2001).

Al contrario de la "comunidad de vida" donde la confianza generalizada en el grupo es la actitud primordial, en la "sociedad" la "desconfianza sin fundamento de todos respecto a todos es la postura básica" (Scheler, 1913/2001, p. 682).

Scheler (1913/2001) afirma que, en este tipo de comunidad, para lograr la realización de algo en común se hace valer la ficción o violencia. La ficción, según el autor, sería el llamado principio de la mayoría, y la violencia es la sumisión de la minoría a la voluntad impuesta por la mayoría. Los miembros de una "sociedad" son personas responsables de sí mismas, mayores de edad y particulares también, a diferencia de la "comunidad de vida" que incluye como miembros a menores y animales domésticos.

Ahora bien: tanto ética como jurídicamente no existe aquí ninguna corresponsabilidad originaria, puesto que toda responsabilidad por otro se halla fundada en la autorresponsabilidad unilateral y todo responder por otro debe considerarse derivado del acto libre individual de tomar una obligación determinada (Scheler, 1913/2001, p. 681).

Este autor también resalta que existe una conexión entre la "comunidad de vida" y la "sociedad" ya que no hay sociedad sin la previa existencia de la comunidad aunque sí lo contrario. El individuo maduro que forma parte de la sociedad antes debe haber formado parte de una comunidad (Scheler, 1913/2001).

Por último, la "persona colectiva" es la unidad social donde la solidaridad alcanza su máxima y más profunda expresión, según el autor. La "persona

colectiva" es definida como: "la unidad formada por personas particulares independientes, individuales y espirituales en una persona colectiva independiente, individual y espiritual" (Scheler, 1913/2001, p. 686).

Aquí, los particulares, miembros de la "persona colectiva", son responsables por si mismos (autorresponsabilidad) a la vez que corresponsables recíprocos (los miembros entre ellos). Asimismo, en esta unidad de convivencia también los miembros son responsables por la "persona colectiva" y esta comunidad, por sus miembros. En este entorno la solidaridad es llamada insustituible ya que cada miembro de esta comunidad es único y no puede ser sustituido por otros. Esta corresponsabilidad y solidaridad insustituibles suscitan cuestionamientos, en sus miembros, tales como: "qué cosa valiosa moralmente positiva habría podido producirse en el mundo" a partir de sus acciones y "qué cosa de valor moralmente negativa habría podido evitarse si yo mismo ( ...) me hubiera portado de otra manera" (Scheler, 1913/2001,p. 688).

Se considera que el Estado, la cultura y la iglesia son los tres representantes de este tipo de comunidad. En ellos cada individuo es responsable por sus propios actos y corresponsable de los actos de los demás miembros. Específicamente, el ámbito de la cultura es demarcado por los valores y creencias compartidos por sus miembros.

Aunque el grupo Mondragón, en cuanto organización empresarial, se inscribiría más bien en la unidad de convivencia de la "sociedad" caracterizada por Scheler (1913/2001), en cuanto comunidad compuesta por adultos que se vinculan mediante un contrato, el vínculo moral entre sus miembros y la misión de la propia organización nos plantea la posibilidad de identificarla como una "persona colectiva", tal como lo define Scheler.

En la "sociedad" tal como describe Scheler (1913/2001) los miembros se adhieren a ella por su propia decisión y la convivencia es fruto de un acto consciente. Sus vínculos a su vez son mediatizados por un interés específico y la trama de relaciones puede formalizarse en forma de un contrato, lo que nos hace pensar en una relación laboral en un entorno empresarial. Asimismo, el aspecto de la artificialidad que determina sus límites nos lleva a pensar en las formas jurídicas de las organizaciones como las empresas o cooperativas.

A pesar de ello, el aspecto que restringe la existencia de la solidaridad verdadera en este entorno parece que no está presente en el grupo Mondragón. Scheler explica que en la "sociedad" se da una desigualdad de clase e intereses entre sus miembros lo que genera que el acuerdo entre ellos no pase por un sentido de corresponsabilidad si no por la ficción y la violencia entendida como la subordinación de la minoría a la voluntad de la mayoría.

Entre sus procedimientos democráticos se incluye el voto, procedimiento en que la mayoría se impone a la minoría. En el grupo Mondragón, el hecho de que todos los trabajadores sean socios y que en la toma de decisiones a cada uno corresponda un voto sin distinciones de ningún tipo puede ser un factor democrático que minimiza las desigualdades internas y crea las condiciones para que se pueda llegar a acuerdos más consensuados y basados en sentimientos y valores de corresponsabilidad por el otro y por la empresa en sí misma. En este caso esta corresponsabilidad por el otro y por sí mismo se acercaría más a la característica de la "persona colectiva".

### **La solidaridad en Habermas: medio de integración de la sociedad moderna**

Aproximándose a la diferenciación que Max Scheler (1913/2001) establece entre la "comunidad de la vida" y la "persona colectiva" y/o la "sociedad", Habermas (2013) también hace una distinción entre el comportamiento ético que rige la vida en las comunidades naturales como la familia, y el principio de solidaridad que, al ser un concepto genuinamente político según el autor, se apoya en una comunidad artificial garantizada por leyes.

Para responder a las preguntas de qué significa ser solidarios y cuándo uno puede recurrir a la solidaridad en el contexto político, el autor deja claro que la solidaridad es un acto político y no únicamente un altruismo moral que no encaja en el contexto político (Habermas, 2013).

Así, diferencia entre los mandatos morales individuales que deben ser seguidos por uno mismo, no importando el cumplimiento de los mismos por las demás

personas, y la obediencia de los ciudadanos a la ley que está condicionada al hecho de que el Estado garantice el cumplimiento de la misma por parte de todos y todas.

El "Sittlichkeit" o "vida ética" –terminología hegeliana– designa este sentimiento de obligatoriedad moral propia de una ética que caracteriza las comunidades naturales tales como la familia. Esto es el fundamento de las relaciones sociales informales que, basándose en una reciprocidad predecible, demanda del individuo un aval al otro basado en la confianza. Este comportamiento ético propio del Sittlichkeit es el origen de la solidaridad.

Este principio (la solidaridad) tiene sus raíces en la experiencia de que uno ha de salir fiador del otro, ha de declararse solidario de él, porque, en tanto que miembros de una comunidad, todos han de estar igualmente interesados por la integridad de ese plexo de relaciones vitales que le son comunes (Habermas, 2013, p.10).

Aun así, Habermas señala que la solidaridad no se limita exclusivamente a las experiencias de apoyo de las comunidades naturales prepolíticas como la familia, sino que debe descansar su confianza en los intereses políticos compartidos y las asociaciones que se establecen a partir de ahí. En contrapartida, explica la debilidad de los lazos de solidaridad por no contar con el aval a todo coste propio de las comunidades prepolíticas.

La conducta basada en la solidaridad presupone contextos políticos de la vida. Por consiguiente se trata de contextos que están legalmente organizados y que en este sentido son artificiales. Esto explica por qué el crédito de confianza que presupone la solidaridad es menos robusto que en el caso de la conducta ética, ya que este crédito no se encuentra asegurado por una comunidad cuasi-natural (Habermas, 2013, p.10).

Por otro lado, señala que otro aspecto especial de la solidaridad es su carácter ofensivo. Con esta caracterización Habermas vincula claramente el concepto de solidaridad a la transformación social y a la lucha política (Habermas, 2013).

Lo que confiere a la solidaridad, además, un carácter especial es, en segundo lugar, el carácter ofensivo de presión o incluso de lucha para ejecutar la promesa que se invierte en la reclamación de legitimidad de un orden político. Este carácter prospectivo se hace particularmente evidente cuando se requiere la solidaridad en el curso de la modernización económica y social(...) (Habermas, 2013,p.10).

Partiendo de esta concepción de la solidaridad como un acto político Habermas (2000) lo considera, junto al principio de justicia, como una condición para la acción comunicativa.

En la ética del discurso, Habermas (2004) explica que el principio de la justicia y el principio de la solidaridad son dos tareas morales. La primera, relacionada con el principio de la justicia, exige igual respeto y dignidad de los individuos. La segunda tarea, relacionada con el principio de solidaridad, implica proteger las relaciones intersubjetivas de reconocimiento recíproco que hacen posible que los individuos se mantengan como miembros de la comunidad. La primera tarea exige así igual respeto e igual derecho a los individuos, en cuanto que la segunda reclama empatía y preocupación por el bienestar de los demás miembros de la comunidad (Habermas, 2000).

La justicia en el sentido moderno se refiere a la libertad subjetiva de individuos incanjeables. En cambio, la solidaridad se refiere a la eudaimonía de individuos implicados y hermanados en una forma de vida intersubjetivamente compartida (Habermas, 2000, p.14).

Así, el autor explica que la ética del deber relacionada con la justicia y la ética de los bienes relacionada con el bien común, se basan en un trato igualitario, en la solidaridad y el bien común que derivan de las condiciones de simetría y

de las expectativas de reciprocidad que caracterizan la acción comunicativa, o sea, que se deben encontrar en las personas implicadas en una práctica del día a día orientada al entendimiento (Habermas, 2000). "(...) es decir, que cabe encontrarlas inscritas en lo que mutuamente se atribuyen y (...) mutuamente se suponen los implicados en una práctica cotidiana orientada al entendimiento" (Habermas, 2000,p.15).

Aunque la comunicación esté ceñida al concreto mundo de la vida de un grupo, el reconocimiento mutuo de sujetos que orientan su acción al entendimiento por medio de pretensiones de validez implica las ideas de igualdad de trato y solidaridad.

En cuanto a las limitaciones del mundo de la vida, Habermas (2000) explica que la estrategia de la ética del discurso de basarse en una ética universalista tiene probabilidad de éxito justo porque este discurso representa una forma de comunicación más exigente que supera las limitaciones de las formas de vida concretas.

La estrategia de la ética del discurso de obtener los contenidos de una moral universalista a partir de los presupuestos universales de la argumentación tiene perspectivas de éxito precisamente porque el discurso representa una forma de comunicación más exigente, que apunta más allá de las formas de vida concretas, en que las presuposiciones de la acción orientada al entendimiento se generalizan, abstraen y des-limitan, es decir, se extienden a una comunidad ideal de comunicación que incluye a todos los sujetos capaces de lenguaje y de acción (Habermas, 2000,p.15).

De esta forma el autor elucida la relación entre los principios de solidaridad y justicia y la transformación social. La solidaridad crea las condiciones de igualdad para la acción comunicativa mediante la cual los individuos pueden, a través del entendimiento, superar y cambiar sus formas de vida concreta.

Mediante este proceso, la solidaridad se consagra como una de las formas de integración de la sociedad moderna. Habermas (1998) afirma que junto al dinero y el poder, la solidaridad es una de la forma de integración de las sociedades complejas contemporáneas. El dinero se institucionaliza en el mercado, el poder, a través de las organizaciones de la administración pública, y la solidaridad se forma mediante las normas, los valores y la comunicación (Habermas, 2004).

Pensamos que esta aportación teórica puede ser de gran valor al analizar los resultados referentes a la solidaridad en el grupo y también como referencia para el análisis de la toma de decisiones y del ejercicio de la democracia en el grupo Mondragón. La aportación de este autor nos ofrece una base que vincula solidaridad y democracia pues, siendo la solidaridad la base para la acción comunicativa y ésta la base para el entendimiento entre los individuos hacia la ejecución de una acción en común, pensamos que es interesante analizar sobre esta perspectiva la solidaridad intercooperativa y también la presencia de este valor en las tomas de decisiones del grupo.

### **Alain Touraine: Sujeto y solidaridad**

Alain Touraine (2000), sociólogo especializado en movimientos sociales y acción social, considera que la solidaridad es un deber que se impone en las sociedades complejas de la actualidad. Este deber, a través del cual se afirma la universalidad del sujeto, deriva del derecho de todos los seres humanos de realizarse dando un sentido a su existencia (Touraine, 2000).

Se considera que tal deber es el medio a través del cual se puede garantizar autonomía y seguridad a todos y todas, elementos que son la condición para construirse como sujetos. En este sentido este autor asocia el deber de solidaridad a la igualdad de oportunidades entendida como la oportunidad de escapar de los determinismos sociales y engendrar un proyecto personal y/o colectivo. Así, Touraine (2000) contrapone la solidaridad al asistencialismo en el sentido de que éste se apoya en la dependencia y debilita la capacidad de acción del sujeto. La solidaridad, en cambio, se apoya en el derecho de todos y

todas de ampararse en su libertad de elección y de acción así como de construcción de sí mismos.

Al mismo tiempo, este autor entiende el sujeto como una individuación que organiza su vida personal de manera libre y por lo tanto su defensa está vinculada a las elecciones sociales y políticas promotoras de solidaridad. "... la defensa de los sujetos es inseparable de opciones sociales y políticas. Esto promueve la solidaridad y la comunicación intercultural" (Touraine, 2000, p.144).

El sujeto puede mover o acceder a la solidaridad e ir más allá del orden preestablecido en la sociedad, transformándola, ya que para este autor el sujeto es la fuerza que moviliza la solidaridad para escapar de las limitaciones impuestas por la sociedad. Tal como comenta, "Esa es la razón principal por la que hablo de temas como principio que escapa a nivel de las organizaciones sociales y como una fuerza de la movilización de las creencias, los recursos, la solidaridad y sacrificios" (Touraine, 2007, p.140).

Por otro lado en su libro *Thinking Differently* (2009) sobre el tema de la laicidad Touraine propone un modo de pensar que subordina los análisis de los hechos sociales a principios -como la solidaridad- que sean ajenos y superiores a los poderes establecidos.

...rechazando todas las pretensiones hegemónicas, tanto del Estado y las iglesias, si vamos a desarrollar una forma de pensar que subordina el análisis y la evaluación de los hechos sociales a un principio que es a la vez ajeno y superior a los poderes establecidos no importa si lo llamamos: conciencias independientes, los derechos humanos, o la solidaridad (Touraine, 2009,p.66).

Así en este autor la solidaridad se presenta como medio a través del cual los sujetos cambian la sociedad pero también como principio que ampara, defiende y sostiene la misma idea de sujeto libre y autónomo.

## **Conclusión**

En este apartado hicimos una breve aproximación a la historia del concepto de solidaridad y luego partimos a la comprensión de tal concepto según autores de referencia de la filosofía y de la sociología.

La comprensión de la solidaridad como una herramienta política de cambio social y elemento motor de los movimientos sociales está fuertemente ligada al surgimiento del movimiento cooperativista en el Valle de Mondragón. Asimismo la concepción de solidaridad, desde Durkheim, Max Scheler, Habermas y Alain Touraine, nos respalda para entender este valor en el grupo cooperativista.

Estos cuatro autores enmarcan tal concepto en la esfera social y política lo que nos permite establecer una relación con los aspectos comunitarios y organizacionales más propios del estudio de la institucionalización de la solidaridad en Mondragón.

Así, partiendo de la teoría de Durkheim (1893/1987) podemos observar algunos elementos que nos ayudan a comprender este valor en el contexto de las cooperativas del grupo Mondragón. La aportación del concepto de solidaridad mecánica nos ayuda a comprender el fuerte sentido de comunidad basado en creencias y sentimientos compartidos entre los cooperativistas del Valle de Mondragón, donde el propio movimiento cooperativista juega un papel importante como parte de la conciencia colectiva de la comunidad local. Por otro lado, el concepto de solidaridad orgánica permite entender la solidaridad en forma de intercooperación practicada en el grupo. Los mecanismos de solidaridad entran en acción para cubrir las necesidades y carencias de aquellas cooperativas que en un determinado momento pasan por una dificultad económica ayudando así a la manutención del grupo en su totalidad, además de promover también la innovación y creación de nuevos negocios.

De Max Scheler incorporamos su concepto de solidaridad que viene relacionado con la corresponsabilidad entre sus miembros y el tipo de comunidad al que pertenecen. Específicamente la unidad de convivencia "sociedad" nos aporta referencias para el análisis de la solidaridad en Mondragón.

En la "sociedad" los miembros se adhieren a ella por su propia decisión, los vínculos entre sus miembros se establecen gracias a intereses comunes y a la relación entre ellos, y la comunidad puede formalizarse en un contrato, trazos que caracterizan una relación laboral en un entorno empresarial. Aún así, para este autor, en la "sociedad" no hay un sentimiento de corresponsabilidad entre sus miembros ya que se da una desigualdad de clase e intereses entre ellos. De esta forma este autor considera que los acuerdos se dan a través de la ficción y la violencia entendida por la subordinación de la minoría a la voluntad de la mayoría. Estas últimas características impiden el florecimiento de la solidaridad auténtica en este tipo de comunidad, según Max Scheler.

Tomando estos conceptos como referencia entendemos que el grupo Mondragón, en cuanto organización empresarial, se inscribiría más bien en la unidad de convivencia de la "sociedad" caracterizada por Scheler (1913/2001). Aquí hay libertad de adhesión para los miembros cooperativistas y se establecen acuerdos contractuales para formalizar el vínculo entre socios y socias, y las cooperativas.

A pesar de ello la consideración de Scheler sobre la ficción y violencia de la imposición de la mayoría sobre la minoría en este tipo de comunidad no se adecua al sistema democrático existente en el grupo. En el grupo Mondragón el hecho de que todos los trabajadores sean socios y que en la toma de decisiones a cada uno le corresponda un voto sin distinciones de ningún tipo, puede minimizar las desigualdades entre sus miembros y crear las condiciones para que se llegue a acuerdos a través de consensos y basados en sentimientos y valores de corresponsabilidad por el otro y por la cooperativa, al contrario de lo que afirma Scheler.

Habermas (1998) nos aporta el concepto de solidaridad como uno de los elementos que, junto al dinero y el poder, integran las sociedades complejas contemporáneas. El dinero se institucionaliza en el mercado, el poder, a través de las organizaciones, y la solidaridad se forma mediante las normas, los valores y la comunicación (Habermas, 2004). Este autor propone que el peso de tal integración caiga sobre la solidaridad más que sobre el dinero y el poder. Igualmente, clarifica la relación entre los principios de solidaridad y justicia, y la

transformación social afirmando que la solidaridad crea las condiciones de igualdad para la acción comunicativa mediante la cual los individuos pueden, a través del entendimiento, superar y cambiar sus formas de vida concreta.

Esta aportación nos da una base teórica para analizar los resultados de esta tesis referidos a la solidaridad en el grupo y también en relación con la toma de decisiones y ejercicio de la democracia en el grupo Mondragón.

Para Alain Touraine (2000) la solidaridad es un motor de la transformación social que se da a través del sujeto. Este valor está asociado a la igualdad de oportunidades entendida como la oportunidad de escaparse de los determinismos sociales y engendrar un proyecto personal y/o colectivo. Como tal, la solidaridad ampara a los sujetos en su libertad de elección y de acción así como de construcción de sí mismos (Touraine, 2000). De esta forma el sujeto es la fuerza que moviliza la solidaridad para escapar de las limitaciones impuestas por la sociedad y así rompe el orden preestablecido en la sociedad, contribuyendo a transformarla.

## **1.2 Economía y valores**

En consonancia con el objetivo de esta tesis de analizar cómo el valor de la solidaridad contribuye al éxito empresarial del grupo Mondragón, consideramos adecuado estudiar la relación entre valores y economía para así identificar elementos teóricos que ayuden a analizar la relación entre el éxito económico del grupo y la mejora de vida de la comunidad de su entorno.

Así, en este apartado nos centramos en temas fundamentales tales como la racionalidad y la elección racional en las transacciones económicas, recogiendo las aportaciones de Amartya Sen y el cuestionamiento del dilema del prisionero, a partir de aportaciones de Elinor Ostrom. Posteriormente examinamos la crítica de Michael Sandel a la extensión de la lógica del mercado en diversas esferas de la vida, y los conflictos entre esta lógica y los aspectos morales necesarios y propios de la vida en sociedad.

### **Recuperar el vínculo entre ética y economía: la reivindicación de Amartya Sen**

La economía moderna asume como presupuesto la separación entre los valores morales y éticos, y la práctica económica. Asume que la base del comportamiento económico es la maximización del propio beneficio cuya justificación última es la esencia egoísta de la naturaleza humana.

En este sentido Sen explica que la economía ha tenido dos orígenes: uno ético y otro técnico (Sen, 1999). El primero se relaciona con las motivaciones humanas en torno a las cuestiones de cómo hay que vivir y también en torno a los logros sociales. En este marco está la idea de que la economía debe estar orientada a conseguir lo bueno para el hombre y que lo ideal es lograrlo para más de un hombre, o para una ciudad o un estado. El aspecto técnico de la economía busca lograr los medios adecuados para alcanzar sus fines últimos (Sen, 1999).

Sen argumenta que los estudios de la economía moderna se han dedicado a desarrollar el enfoque técnico abandonando el enfoque ético de la misma.

Si se examina en qué enfoque hacen más hincapié las publicaciones sobre economía moderna, es difícil no darse cuenta del abandono del análisis normativo profundo y de la ignorancia de la influencia de las consideraciones éticas en la caracterización del comportamiento humano (Sen, 1999, p.25).

En este sentido, este autor expresa que la economía se haría más productiva si volcara su atención al desarrollo del enfoque ético, ya que así estas dos esferas se complementarían y enriquecerían (Sen, 2011; Sen, 1999).

En la búsqueda del esclarecimiento acerca de tal separación Sen explica que en la economía convencional la concepción de racionalidad juega un papel importante y la caracteriza de dos maneras: la racionalidad como consistencia interna en una elección y como la maximización del propio interés. De esta comprensión de la racionalidad Sen discrepa argumentando que una elección puede ser internamente consistente aunque vaya en el sentido contrario del interés de la persona que elige (Sen, 1999).

Así, este entendimiento de la racionalidad excluye todas las demás posibilidades que relacionan el interés de una persona con otros objetivos que no sean lograr la satisfacción de su interés particular. Sen cuestiona que solamente la persecución del propio interés pueda ser racional y pone de relieve que este entendimiento de la racionalidad rechaza la relación entre motivación y ética (Sen, 1999).

Argumentando que no hay fundamentación empírica que sostenga este enfoque egoísta de la racionalidad, ataca directamente el supuesto del egoísmo universal que nace de la necesidad de justificar la maximización del propio interés en el ámbito del comportamiento económico real.

El egoísmo universal como realidad puede ser falso pero el egoísmo universal como requisito de racionalidad es evidentemente absurdo. El complejo procedimiento de

equiparar la maximización del propio interés con el comportamiento racional parece ser completamente contraproducente, si la intención final es proporcionar un motivo razonable para el supuesto de la maximización del propio interés en la especificación del comportamiento real en la teoría económica (Sen, 1999,p.33).

La motivación alegada para la aplicación del supuesto de la teoría egoísta es el resultado eficiente. Este aspecto también es contra-argumentado por Sen que revela que en algunas economías de mercado de éxito tales como en Japón los valores de los agentes económicos distan bastante del egoísmo universal (Sen, 1999).

En esta línea Sen aclara que la acción humana no es exclusivamente motivada por el egoísmo como defienden las teorías económicas dominantes, y que también las personas no actúan siempre de modo desinteresado, como en un mundo idílico. En este sentido revela que en los grupos se vivencia acciones basadas en comportamientos comprometidos que favorecen intereses comunes y también particulares.

Los miembros de cada grupo pueden tener intereses en parte congruentes y en parte conflictivos. Las acciones basadas en la lealtad al grupo pueden suponer, en algunos aspectos, un sacrificio de los intereses puramente personales, lo mismo que pueden facilitar, en otros, una mayor satisfacción de los intereses personales (Sen, 1999, p.37).

La eficiencia del comportamiento egoísta y la creencia de que este principio es lo que realmente orienta la actuación humana han sido atribuidas a Adam Smith, marcando así el pensamiento económico. Sen desmantela este precepto argumentando que no hay ninguna evidencia en la obra de Adam Smith que lo relacionara a estas presuposiciones (Sen, 2011; Sen, 1999).

A través del estudio minucioso de la obra de Adam Smith, Sen (1999) revela que la ética no solo no es incompatible con la economía sino que está unida a

ella en el autor precursor de la economía moderna. Sen explica que este mal entendimiento de la obra de Smith ha contribuido de manera importante al distanciamiento entre la ética y la economía, que a su vez ha traído graves consecuencias en las ciencias sociales y en la práctica social.

La mala interpretación de la compleja actitud de Smith respecto a la motivación y a los mercados, y el abandono de sus análisis de los sentimientos y del comportamiento, se ajusta muy bien al distanciamiento de la economía y de la ética que se ha producido con el desarrollo de la economía moderna (Sen, 1999,p.44).

Las investigaciones llevadas a cabo por Amartya Sen nos remiten a los orígenes de los supuestos económicos que explican la actual separación entre la ética y la economía. De esta forma este autor nos revela que las teorías referentes de la economía que provienen de Adam Smith no fundamentan el presupuesto de racionalidad basado en el propio interés y alejado de la capacidad de incluir el otro e interesarse por objetivos más amplios que incluyen los intereses de la comunidad. Sen contribuye a desmontar los supuestos teóricos creados sobre los cuales se han construido teorías económicas y sistemas organizacionales que justifican y fomentan actuaciones y comportamientos económicos egoístas, asumiéndolos como la normalidad.

### **Ostrom y la crítica al dilema del prisionero**

La crítica a la teoría de la elección racional también viene de científicos que, reconociendo las limitaciones de tal modelo de racionalidad, proponen una revisión del mismo. En esta línea, Elinor Ostrom (2014), Nobel en economía en el año 2009, lejos de desmontar los supuestos teóricos que mantienen tal teoría, propone ampliar los criterios de la misma desarrollando una teoría conductual del comportamiento. Para ello argumenta que los seres humanos estamos capacitados para el comportamiento egoísta así como para aprender reglas de reciprocidad (Ostrom, 2014).

Sostiene que el dilema del prisionero, uno de los pilares explicativos de la elección racional, es un dilema social en el cual los comportamientos están expuestos a diversas variables que no afectan los niveles de cooperación en su totalidad, tal como se ha sostenido (Ostrom, 2014).

Después de analizar cuatro casos de experimentos en dilemas sociales, esta autora concluye que los resultados contradicen las predicciones típicas del dilema del prisionero. Éste se fundamenta en la visión dominante de que la elección racional se basa en la maximización del interés individual, que, a su vez, lleva a la elección reiterada de no cooperar, aunque resulte beneficioso para todos los participantes hacerlo. Sobre este aspecto la autora argumenta que la comunicación establecida a través de una conversación simple cara a cara entre los participantes de dilemas sociales, puede cambiar las reglas del juego estableciendo vínculos de confianza entre los miembros del grupo (Ostrom, 2014).

En este sentido, lo que fomenta la eficacia de la comunicación es una serie de actitudes como la confianza, el compromiso mutuo y el refuerzo de las normas. Las personas que participaron de tales experimentos intentaron establecer estos vínculos para decidir mejor que estrategia seguirían.

En consecuencia, el intercambio de compromiso mutuo, el aumento de la confianza, la creación y el refuerzo de las normas y el desarrollo de una identidad de grupo parecen ser los procesos más importantes que hacen la comunicación más eficaz. Los sujetos en experimentos intentan extraer el compromiso mutuo entre sí para seguir la estrategia que han identificado como la mejor para sus resultados conjuntos (Ostrom, 2014,p.7).

La autora concluye que, en la segunda generación de las teorías del comportamiento humano y sus elecciones, la comunicación, como medio de establecer vínculos de confianza mutua es un factor muy importante tal como comenta: "Como veremos más adelante, las relaciones entre la confianza, compromisos condicionales, y una reputación de ser digno de confianza son

elementos claves de una teoría de segunda generación del comportamiento racional y moral " (Ostrom, 2014,p.7).

Así, Ostrom hace un crítica desde dentro de la teoría de la acción racional afirmando que la misma no contempla las infinitas otras posibilidades de elección como por ejemplo hacía la cooperación y la reciprocidad que se ha evidenciado en experimentos en torno a dilemas sociales. En este sentido reafirma la necesidad de revisión de este modelo (Ostrom, 2014).

### **Michael Sandel y la ética en los mercados**

Siguiendo el objetivo de analizar el lugar de la ética y los valores morales en las practicas económicas nos encontramos con la reflexión de Michael Sandel, filósofo contemporáneo, sobre la moralidad y el razonamiento de los mercados y cómo esta lógica de los mercados se extiende de forma creciente a otras esferas que no son guiadas por valores mercantiles, creando graves consecuencias (Sandel, 2013; Sandel, 2012).

Este autor argumenta que cuando se trata de elegir qué esferas deben ser mercantilizadas la economía no puede servir de base ya que se ha transformado en una ciencia de valores neutrales debido a la separación entre economía y valores.

Cuando se trata de decidir si tal o cual bien debe ser asignado por el mercado o por principios ajenos al mercado, la economía es una mala guía. A primera vista esto puede parecer desconcertante. Explicar cómo funcionan los mercados es un tema central de la economía. Entonces ¿por qué ha fracasado la economía en proporcionar una base convincente para decidir lo que debe y lo que no debe ser vendido? La razón radica en la concepción de la economía como una ciencia neutral ante los valores de la conducta humana y la elección social (Sandel, 2013, p.122).

La clásica división entre esferas positivas y normativas de la economía, ya discutidas anteriormente, obstaculiza la posibilidad de que esta ciencia pueda responder cuestiones morales pertenecientes a la esfera de "lo que debería ser". Explica que la decisión en torno a qué prácticas sociales deberían ser gobernadas por mecanismos de mercado requiere un razonamiento moral del cual la economía está desprovista en la actualidad.

Como intentaré demostrar, decidir qué prácticas sociales deben regirse por los mecanismos de mercado requiere una forma de razonamiento económico que está vinculada con el razonamiento moral. Pero las teorías económicas dominantes afirman su independencia del terreno en disputa de la filosofía moral y política. Los manuales de economía enfatizan la distinción entre cuestiones "positivas" y las normativas, entre la explicación y prescripción (Sandel, 2013, p. 122).

Aunque los primeros economistas reconocían la relación entre moral y economía, en la actualidad esta ciencia es enseñada como una disciplina libre de valores. Este posicionamiento queda cada vez más en entredicho en la medida en que la lógica del mercado entra en estas esferas de la vida no mercantilizables lo que conlleva implicaciones morales (Sandel, 2013). Tal como comenta Sandel: " La noción de que la economía es una ciencia libre de valores siempre ha sido cuestionable. Pero cuanto más los mercados extienden su alcance a los aspectos no económicos de la vida, más enredada se encuentra la economía en cuestiones morales" (Sandel, 2013,p.122).

Sandel explica que en la actualidad nos encontramos con una tendencia social y política poderosa que pretende extender la forma de pensar basada en la lógica del mercado a esferas de la vida que hasta entonces no seguían esta orientación, basándose en otros valores y códigos morales (Sandel, 2013). Así este autor plantea que aunque puedan generar ventajas para los compradores y vendedores, esta lógica puede generar externalizaciones muy negativas. Para ilustrar tales externalizaciones Sandel plantea preguntas sobre la venta del sexo, de la maternidad, de armas, de los derechos, entre otros aspectos.

¿El sexo debería estar dispuesto a la venta? ¿Qué pasa con la maternidad de alquiler, o el embarazo pagado? ¿Hay algo malo con la venta mercenaria de armas?, y si es así, ¿cómo se debe asignar el servicio militar? ¿Deben las universidades vender algunos asientos en la clase de primer año con el fin de recaudar dinero para los propósitos dignos, como una nueva biblioteca, o becas para los estudiantes bien calificados de familias pobres? ¿Los Estados Unidos deben vender el derecho a emigrar? ¿Y si permitimos que los ciudadanos de Estados Unidos vendan su ciudadanía a los extranjeros y que intercambien sus lugares con ellos? ¿Debemos permitir un mercado libre de los bebés en adopción? ¿Las personas deberían poder vender sus votos? Algunos de estos usos controvertidos de mercados mejorarían la eficiencia al permitir intercambios mutuamente ventajosos. En algunos casos, las externalidades negativas podrían ser mayores que los beneficios para los compradores y los vendedores (Sandel, 2013,p.123).

Este autor argumenta que, independientemente de las externalidades, la mercantilización de algunas esferas de la vida es objetable únicamente por cuestiones morales. Una de ellas es la coerción que un participante en una transacción mercantil puede vivir al estar en una situación de profunda desigualdad y pobreza. Esta situación lo lleva a actuar en contra de su propia voluntad y por lo tanto sin la libertad y sin el carácter voluntario que se otorga a las prácticas mercantiles. De esta forma pone el foco en las desigualdades subyacentes de la sociedad y cómo estas socavan las libertades (Sandel, 2013).

Si un campesino pobre y desesperado vende un riñón, o un niño, la opción de vender podría estar siendo condicionada, en efecto, por las necesidades de su situación. Así, que las partes convengan libremente a los términos del acuerdo, un argumento familiar a favor de los

mercados, se pone en duda por las condiciones desiguales de negociación. Para saber si una elección de mercado es una elección libre, tenemos que preguntarnos qué desigualdades forman parte de las condiciones de fondo de la sociedad y socavan consentimientos significativos (Sandel, 2013,p.123).

Otro motivo moral para oponerse a la mercantilización argumentada por Sandel es la corruptividad de los mercados. Sandel explica que la mercantilización corrompe los valores y desplaza las cuestiones morales que implican ciertas prácticas sociales. Afirma que, aunque la mercantilización traiga eficiencia, debe ser rechazada si implica la corrupción de valores de importancia moral para la sociedad (Sandel, 2013).

En resumen, este autor se posiciona a favor de la no mercantilización de ciertas áreas de la vida por la incompatibilidad entre la moral necesarias para llevar estas actividades y la forma de razonar centrada únicamente en las ganancias económicas, propia de los mercados (Sandel, 2013).

## **Conclusión**

En este apartado hemos expuesto las críticas a la disociación entre valores éticos y prácticas económicas desarrolladas por Amartya Sen en torno a la elección racional y Michael Sandel en torno a la mercantilización de esferas de la vida cuyas prácticas se basan en valores.

Amartya Sen revela que, en autores fundacionales de la economía como Adam Smith, esta distinción no está presente y argumenta en favor a la unión entre estas dos esferas para el enriquecimiento de la propia economía como ciencia social y esfera de la vida social.

En este sentido la práctica empresarial de las cooperativas del grupo Mondragón es un ejemplo de búsqueda constante de no perder sus valores de referencias fundacionales. Así, la propia institucionalización de la solidaridad es motivo de constante reflexión por parte de los miembros del grupo. También en

su modelo de gestión se encuentran requisitos claves que aúnan estos valores a la práctica empresarial, así como en la internacionalización de las cooperativas a través de la multilocalización.

Por otro lado las investigaciones de Ostrom en torno a los dilemas sociales - como la del dilema del prisionero- concluyen que mediante valores como la confianza y el compromiso así como a través de la comunicación y el refuerzo de las normas, las personas tienden a elegir racionalmente tomar una actitud cooperativa.

### **1.3 Democracia deliberativa**

Las cooperativas del grupo Mondragón son largamente conocidas por su sistema democrático de toma de decisiones y mucho se ha investigado sobre este tema. Se reconoce ampliamente su carácter representativo y, en el marco de esta tesis, uno de los objetivos específicos es analizar el impacto de la gestión democrática del grupo en la institucionalización de la solidaridad. Como parte de este objetivo específico también se pretende analizar si la democracia llevada a cabo en Mondragón también tiene carácter deliberativo.

Para apoyar este análisis, en este apartado nos dedicamos a especificar aspectos teóricos básicos de este tipo de democracia a fin de tenerlos como guía para una relectura de la democracia en el grupo Mondragón. En este sentido aquí explicamos el concepto y sus fundamentos según Habermas, las características propias de instituciones democráticas deliberativas trazadas por Olin Wright y Archon Fung y las ventajas y desventajas destacadas por Elster y otros teóricos.

#### **Habermas: concepto, fundamentos y procedimientos**

Habermas comenta que con las condiciones comunicativas adecuadas, fundamentadas por la institucionalización correspondiente, puede darse un entrelazamiento entre la política basada en el diálogo (modelo republicano) y la política basada en la instrumentalización (modelo liberal), dando origen así a la política deliberativa (Habermas, 1998; Habermas, 1999).

El concepto de democracia deliberativa de Habermas parte de consideraciones teóricas acerca del modelo de democracia liberal y del modelo de democracia republicano. En este sentido es importante entender las características propias de cada modelo y sus contribuciones para el modelo de democracia deliberativa.

Así, el papel que juega el proceso democrático marca la gran diferencia entre estos dos modelos. Si considera que en el modelo liberal el Estado es programado para cumplir el papel de mediador entre los intereses de los ciudadanos mientras que en el modelo republicano la vida política está concebida como parte de la vida ética de la sociedad.

En cuanto que para el modelo liberal el proceso consiste en que el Estado haga de mediador entre los intereses ciudadanos siendo programado para cumplir esta función, para el modelo republicano "la política se concibe como una forma de un entramado de vida ética" (Habermas, 1999, p.231).

El modelo liberal de democracia tiene el Estado como el aparato administrativo que se estructura en función de una economía de mercado y la política cumple con la función de dar cuerpo y impulsar los intereses sociales privados de la sociedad frente a este Estado (Habermas, 1999).

En el modelo republicano el proceso democrático implica un proceso de socialización ético en el cual los ciudadanos se reconocen recíprocamente y se van constituyendo de esta forma en una comunidad de libres e iguales. En este modelo el poder administrativo del Estado, los intereses privados del mercado y la solidaridad son las fuerzas integradoras de la sociedad.

(...) junto a la instancia de regulación jerárquica de la soberanía estatal y la instancia de regulación descentralizada del mercado, esto es, junto al poder administrativo y a los intereses privados surge la solidaridad como una tercera fuente de integración social (Habermas, 1999,p.232).

El proceso político republicano es horizontal y da protagonismo a la formación de la voluntad política mediante el consenso y el entendimiento conseguido comunicativamente. En él, el espacio público político y la sociedad civil que cumple un papel de infraestructura de este espacio público aseguran la fuerza

integradora de la sociedad y su autonomía en cuanto proceso de recíproco entendimiento entre ciudadanos (Habermas, 1998 /1999).

Otro punto que ayuda en la diferenciación de los procesos democráticos liberales y republicanos es su concepto de ciudadanos. Para el modelo liberal la ciudadanía es un estatus que se determina por los derechos subjetivos que tienen estos frente al Estado y a los demás ciudadanos. En este sentido el ciudadano goza de protección del Estado en cuanto persigue la realización de sus intereses sin sobrepasar los límites estipulados por la ley. Así mismo también gozan de protección frente al mismo Estado si este sobrepasa sus límites de intervención (Habermas, 1998).

En cuanto al concepto de ciudadanía propio del modelo republicano, este es garantizado por los derechos cívicos principalmente los de comunicación y participación a partir de los cuales los ciudadanos implicados en una práctica común pueden entenderse sobre sus objetivos comunes. En este sentido el Estado garantiza el proceso de formación de la opinión y de la voluntad de manera inclusiva entre ciudadanos libres e iguales (Habermas, 1998, 1999).

El tercer aspecto utilizado por Habermas para diferenciar los procesos democráticos liberal y republicano es el concepto de derecho.

En cuanto que para los liberales el aparato jurídico determina en cada caso qué derechos son los correspondientes a qué individuos específicamente, en el modelo republicano el ordenamiento jurídico crea las condiciones para la integridad de una vida común basada en la reciprocidad del respeto entre sus ciudadanos y al mismo tiempo garantiza que así sea (Habermas, 1998).

Trazando estos aspectos diferenciadores en los dos sistemas políticos Habermas expresa que las divergencias en torno a los conceptos citados encierra una discordancia más profunda sobre la naturaleza misma del proceso político. En este sentido explica que para el modelo liberal el proceso político implica reproducir un patrón de la acción estratégica puesta en práctica por los partidos políticos para alcanzar posiciones que les permitan disponer del poder administrativo. Aquí el voto de los ciudadanos expresa sus preferencias y es el vehículo de acceso de los partidos a tal poder (Habermas, 1998).

La concepción republicana de la naturaleza del proceso político, al contrario de la liberal, se basa en el diálogo. Según esta vertiente el poder comunicativo tiene un peso importante a diferencia del modelo liberal. El poder comunicativo emana de la comunicación política que se da a través de la formación de la opinión común discursivamente forjada (Habermas, 1998).

En esta concepción, la deliberación se refiere a una actitud de cooperación social, de receptividad a la disuasión por razones que van más allá de las propias. En la deliberación el voto representa un conjunto de juicios y este es un medio basado en buenas intenciones donde se da el intercambio de puntos de vista distintos.

Por esto la disputa de opiniones sostenidas en la escena política posee fuerza legitimadora no sólo en el sentido de una autorización para acceder a posiciones de poder; más bien, el discurso político mantenido de manera continuada posee fuerza vinculante también para el modo de ejercer el dominio político. El poder administrativo solo puede emplearse sobre la base de aquellos programas políticos y dentro de los límites de aquellas leyes que surgen del proceso democrático (Habermas, 1999, p.237).

Específicamente Habermas (1999) destaca que el inconveniente del modelo republicano reside en ser un modelo muy idealista ya que subyuga el proceso democrático a las virtudes éticas de los ciudadanos. Al mismo tiempo que detecta que la ventaja de este modelo radica en predicar una auto-organización de ciudadanos unidos comunicativamente para alcanzar sus objetivos comunes, destaca también que hay un estrechamiento ético de los discursos políticos y argumenta que en la política no todo consiste en cuestiones éticas.

El inconveniente lo veo en que resulta ser un modelo demasiado idealista y hace depender el proceso democrático de las virtudes de los ciudadanos orientados hacia el bien común. La política empero no consiste solo, y menos aún en primer lugar, en cuestiones referentes a la autocomprensión ética. El error radica, pues en el

estrechamiento ético al que son sometidos los discursos políticos (Habermas, 1999, p.238).

Partiendo de la crítica al modelo republicano Habermas propone un concepto de política deliberativa. Habermas expone que los dos tipos ideales de política pueden complementarse y compenetrarse dependiendo de las condiciones de comunicación y los procedimientos que se establezcan.

Si están suficientemente institucionalizadas las correspondientes condiciones de comunicación, la política dialógica y la política instrumental pueden entrelazarse en el medio que representan las deliberaciones. Todo depende pues de las condiciones de la comunicación y de los procedimientos que prestan su fuerza legitimadora a la formación institucionalizada de la opinión y de la voluntad común (Habermas, 1999, p.239).

En este sentido propone un modelo de política que se refrenda en las condiciones comunicativas, a partir del cual se construye un proceso político que se lleva a cabo de forma deliberativa.

El tercer modelo de democracia que yo quisiera proponer se apoya precisamente en las condiciones comunicativas bajo las cuales el proceso político tiene para sí la presunción de producir resultados racionales porque se lleva a cabo en toda su extensión de un modo deliberativo (Habermas, 1999, p.239).

Estas condiciones comunicativas que se encuentran en este modelo de democracia permiten, a la vez, la consecución de resultados racionales. Habermas (1998) profundiza en el análisis de los procesos y espacios de formación de la opinión política, diferenciando entre la visión liberal de estos espacios, entendidos como arenas donde se constituyen compromisos de intereses, y la visión republicana, donde estas decisiones se basan en la autocomprensión ética (Habermas, 1998/ 1999).

En este sentido afirma que en los procesos de construcción de la opinión política participan una pluralidad de voces que es importante tener en cuenta e incorporar en estos procesos dialógicos, logrando acuerdos entre posicionamientos diversos:

El concepto de una política deliberativa sólo cobra una referencia empírica cuando tenemos en cuenta la pluralidad de formas de comunicación en las que se configura una voluntad común, a saber: no solo por medio de una autocomprensión ética, sin también mediante acuerdos de intereses y compromisos, mediante la elección racional de medios en relación a un fin, las fundamentaciones morales y la comprobación de lo coherente jurídicamente (Habermas, 1999, p.239).

De esta forma en el modelo deliberativo hay una conexión entre compromisos e intereses y la autocomprensión ética que genera resultados racionales y equitativos (Habermas,1998). Aquí entra en juego la comprensión intersubjetivas que se realiza mediante la argumentación y los recursos comunicativos, pero también entra en juego la justicia, que garantiza los acuerdos allá donde la auto-comprensión ética no es capaz de llegar (Habermas, 1999).

Específicamente sobre los procedimientos propios de este modelo de política, esta genera un procedimiento democrático ideal basado en la interconexión entre estos elementos creando las bases de comunicación que permitirán lograr resultados equitativos y racionales. Para ello las formas de argumentación y las reglas del discurso deben basarse en la validez y orientarse al entendimiento.

Con ello la razón práctica se repliega desde la noción de los derechos universales del ser humano o desde la eticidad concreta de una comunidad determinada a aquellas reglas del discurso y formas de la argumentación que toman su contenido normativo de la base de validez de la acción orientada hacia el entendimiento y en

definitiva de la estructura de la comunicación lingüística (Habermas, 1999, p.240).

Así, la democracia deliberativa se posiciona entre los modelos republicanos y liberales en cuanto a cuestiones normativas. Tiene connotaciones normativas más fuertes que el modelo liberal, pero más débiles que el modelo republicano. Siguiendo el republicanismo, la teoría discursiva da peso e importancia al proceso de formación de la voluntad y de la opinión pero haciendo de la institucionalización de los procedimientos el medio que garantiza tal entendimiento común.

La teoría discursiva no hace depender la realización de una política deliberativa de una ciudadanía capaz de actuar colectivamente, sino de la institucionalización de los procedimientos correspondientes (Habermas, 1999, p.242).

Según el modelo deliberativo el proceso de formación de la opinión se da de forma institucionalizada y también de manera informal en la esfera de la opinión pública. Estas comunicaciones que acontecen en el interior y en el exterior de asambleas institucionales crean las condiciones para que haya la formación de opiniones y voluntades comunes sobre temas relevantes para todos y todas.

La teoría de discurso cuenta en cambio con la intersubjetividad de orden superior que representan los procesos de entendimientos que se llevan a cabo, por una parte, en la forma institucionalizada de deliberaciones en las cámaras parlamentarias y, por otra parte, en la red de comunicación de la esfera política de la opinión pública (Habermas, 1999, p.242).

Habermas así explica como los dos modelos -liberal y republicano- se conectan en el modelo deliberativo, a través de la formación de opinión pública informal que promueve un vínculo entre el poder comunicativo y el administrativo.

La formación informal de la opinión desemboca en decisiones electorales institucionalizadas y en

resoluciones legislativas por las que el poder producido comunicativamente se transforma en poder utilizable administrativamente (Habermas, 1999, p.243).

Respetando los límites de la ley, en el modelo deliberativo la acción de la sociedad, aquí representada por la sociedad civil, se desmarca del sistema económico así como de la administración presentándose como una esfera pública autónoma.

Como en el caso del modelo liberal, también en este modelo se respetan los límites entre el Estado y la sociedad, pero aquí la sociedad civil, como base social de una esfera pública autónoma, se diferencia tanto del sistema económico de acción como de la administración pública (Habermas, 1999, p.243).

Aquí Habermas establece la relación teórica entre democracia y solidaridad. El modelo de democracia deliberativa exige un cambio de peso en cuanto a los tres elementos de integración y regulación de las sociedades modernas que el autor define como el dinero, el poder administrativo y la solidaridad, citados en el punto 1.1 de esta tesis. El autor explica que en este modelo de democracia tal peso debe desplazarse hacia la solidaridad y esta debería afirmarse frente a los otros poderes.

Las implicaciones normativas resultan evidentes: el poder de integración social que posee la solidaridad, que ya no cabe extraer solo de las fuentes de la acción comunicativa, debería desplegarse a lo largo de los varios espacios públicos autónomos y de los procedimientos institucionalizados de formación democrática de la opinión y de la voluntad común típicos del Estado de derecho. Además el poder de la solidaridad debería afirmarse frente a los otros dos poderes, a saber el dinero y el poder administrativo (Habermas, 1999, p.243).

Habermas explica que con los procedimientos institucionalizados y los presupuestos comunicativos garantizados se crean las condiciones para la racionalización de las decisiones que se tomen en el ámbito de un gobierno delimitado por la ley.

Los procedimientos y presupuestos comunicativos de la formación democrática de la opinión y de la voluntad funcionan como las más importantes esclusas para la racionalización discursiva de las decisiones de un gobierno y de una administración sujetos al derecho y la ley (Habermas, 1999, p. 244).

A través de estos vehículos -los procedimientos y presupuestos comunicativos- el sistema administrativo se estructura en función de la opinión y voluntad formada democráticamente. Estas también controlan y programan de esta forma el poder político.

El poder disponible de modo administrativo modifica su propia estructura interna mientras se mantenga retroalimentado mediante una formación democrática de la opinión y de la voluntad común, que no solo controle a posteriori el ejercicio del poder político, sino que, en cierto modo, también lo programe (Habermas, 1999, p. 244).

Asimismo el sistema político es quien comanda pero lo hace vinculado a las estructuras comunicativas del espacio público. Estas estructuras se caracterizan por estimular la generación de opiniones de influencia y de reaccionar frente a problemas que afectan al conjunto de la sociedad. De esta forma la opinión pública dirige el uso del poder administrativo tal como explica el autor: "La opinión pública transformada en poder comunicativo mediante procedimientos democráticos no puede mandar ella misma, sino solo dirigir el uso del poder administrativo hacia determinados canales" (Habermas, 1999, 244).

Así, la emergencia de este espacio público está relacionada con una sociedad descentralizada que identifica y delibera la resolución de sus problemas.

Al concepto discursivo de la democracia le corresponde, por el contrario, la imagen de una sociedad descentralizada que, mediante la emergencia del espacio público, ciertamente se transmutó en una plataforma diferenciada para la percepción, identificación y deliberación de los problemas de la sociedad en su conjunto (Habermas, 1999, p.245).

Y la resolución de tales problemas se hace posible gracias a las resoluciones que se dan a través de las vías institucionalizadas del Estado y de la opinión generada en los espacios públicos gracias a la sociedad civil.

(...) la soberanía popular surge de las interacciones entre la formación de la voluntad común, institucionalizadas con técnicas propias del Estado de derecho, y los espacios públicos movilizados culturalmente que por su parte hallan una base en las asociaciones de una sociedad civil alejada por igual del Estado como de la economía (Habermas, 1999, p.245).

Por otro lado Habermas (1999) explica la vinculación entre este modelo de democracia y el mundo de la vida de la sociedad donde esta se despliega. Explica que las condiciones comunicativas dependen de recursos del mundo de la vida específicos tales como cultura política libre, socialización ilustrada, iniciativas de formación de grupos formadores de opiniones. De estos elementos depende la sobrevivencia de este modelo a intentos de intervención política.

Precisamente las comunicaciones políticas filtradas deliberativamente dependen de los recursos del mundo de la vida -de una cultura política libre y de una socialización política de tipo ilustrado y, sobre todo, de las iniciativas de las asociaciones conformadoras de opinión- que se constituyen y se regeneran de modo espontáneo y que, en cualquier caso, son, por su parte, difícilmente

accesibles a los intentos de intervención y dirección política (Habermas, 1999, p.246).

En relación con el concepto del espacio de la opinión pública, este autor comenta que no puede ser entendido como institución, organización, ni como un sistema. Este espacio es comprendido como una red donde circulan flujos de comunicación de opiniones y contenidos.

El espacio de la opinión pública como mejor puede describirse es como una red para la comunicación de contenidos y tomas de postura, es decir, de opiniones, y en él los flujos de comunicación quedan filtrados y sintetizados de tal suerte que se condensan en opiniones públicas agavilladas en torno a temas específicos (Habermas, 1998, p.440).

Así, explica que la condición para participar de este espacio es la capacidad de lenguaje y comunicación, tal como se da en el mundo de la vida. De esta forma el autor vincula la práctica de los espacios de la opinión pública con la acción comunicativa.

Al igual que el mundo de la vida en su totalidad también el espacio de la opinión pública se reproduce a través de acción comunicativa, para la que basta con dominar un lenguaje natural; y se ajusta a la inteligibilidad general de la práctica comunicativa cotidiana (Habermas, 1998, p.440).

De esta forma el espacio de la opinión pública se acerca al mundo de la vida diferenciándose por reproducirse a través del espacio social de la acción comunicativa generado gracias a la acción orientada hacia el entendimiento.

El espacio de la opinión pública se distingue, más bien, por una estructura de comunicación que se refiere a un tercer aspecto de la acción orientada al entendimiento: no a las funciones, ni tampoco a los contenidos de la

comunicación, sino al espacio social generado en la acción comunicativa (Habermas, 1998, p.441).

El autor explica que los actores que actúan comunicativamente salen al encuentro de sus interlocutores en un espacio intersubjetivamente construido, al contrario de los actores orientados a una acción estratégica que ven al otro como algo exterior perteneciente al mundo objetivo (Habermas, 1998, 1999).

En este espacio intersubjetivamente compartido los participantes entablan relaciones interpersonales, se posicionan y asumen compromisos. El autor define así que este espacio implica libertad comunicativa y diálogo entre los y las participantes.

Todo encuentro que no se agota en contactos restringidos a la observación recíproca, sino que se nutre de la mutua atribución y suposición de libertad comunicativa, se mueve en un espacio público constituido lingüísticamente. Este espacio está abierto en principio a posibles participantes en el diálogo que, o bien están ya presentes, o bien puede sumarse (Habermas, 1998, p.441).

En cuanto al concepto de sociedad civil, Habermas lo desvincula de la tradición marxista de vincularla al mundo del trabajo y de la economía. Para este autor este concepto está relacionado a la red de asociaciones voluntarias desvinculadas del Estado y de los intereses económicos.

Antes su núcleo institucional lo constituye esta trama asociativa no-estatal y no-económica, de base voluntaria, que ancla las estructuras comunicativas del espacio de la opinión pública en la componente del mundo de la vida, que (junto con la cultura y con la personalidad) es la sociedad (Habermas, 1998, p.447).

Compuesta así por organizaciones, asociaciones o movimientos espontáneos, la sociedad civil es la que pone de relieve los problemas sociales y los lleva al espacio de la opinión pública.

La sociedad civil se compone de esas asociaciones, organizaciones y movimientos surgidos de modo más o menos espontáneo, que recogen la resonancia que las constelaciones de problemas de la sociedad encuentran en los ámbitos de la vida privada, la condensan y elevándole, por así decir, el volumen o voz la transmiten al espacio de la opinión pública-política (Habermas, 1998, p.447),

La peculiaridad de la sociedad civil que forma parte del proceso democrático deliberativo es que hay coherencia y congruencia entre los discursos de las asociaciones que la forman y que buscan la solución de los problemas generales. Asimismo en estas asociaciones las formas de organización y el tipo de comunicación que ponen en práctica son igualitarias.

El núcleo de la sociedad civil lo constituye una trama asociativa que institucionaliza los discursos solucionadores de problemas, concernientes a cuestiones de interés general, en el marco de espacios públicos más o menos organizados. Estos diseños discursivos reflejan en sus formas de organizaciones igualitarias y abiertas rasgos esenciales del tipo de comunicación en torno al que cristalizan, y al que prestan continuidad (Habermas, 1998, p.447).

### **Profundizando la democracia: diseño de instituciones deliberativas**

El proyecto de Utopías Reales consiste en el análisis de iniciativas de la sociedad civil que implican el empoderamiento de la misma. En este marco de análisis se considera necesario conocer el diseño de instituciones que acercan la sociedad a la realización de este ideal de emancipación social (Wright, 2006).

En este sentido, tal como explican Fung y Wright (2003), el diseño institucional debe promover el desarrollo de estrategias transformadoras que susciten valores progresistas para así profundizar en la democracia.

Pero tal vez el problema tiene que ver más con el específico diseño de nuestras instituciones que con las tareas que ellas tienen que realizar. Si es así, un reto fundamental para la izquierda es el desarrollo de estrategias democráticas transformadoras que pueden promover nuestros valores tradicionales -la justicia social igualitaria, la libertad individual combinada con el control popular sobre las decisiones colectivas, la comunidad y la solidaridad, y el florecimiento de las personas en formas que permiten que se den cuenta de sus potencialidades (Fung & Wright, 2003, p.4).

De esta forma, los autores focalizan el análisis en propuestas específicas para rediseñar las instituciones sociales básicas y traer a la luz instituciones participativas radicales. Ejemplo de ello pueden ser los modelos de gobernanza participativa que promueven la participación directa, a través de mecanismos deliberativos, de personas de estratos sociales más bajos, en la solución de los problemas que les afectan.

A partir de sus características comunes, llamamos a este grupo Gobernanza Participativa Empoderadora. Es participativa porque se basa en el compromiso y la capacidad de la gente común para tomar decisiones sensatas a través de la deliberación razonada, y es empoderadora por haber tratado de vincular la acción a la discusión (Fung & Wright, 2003, p.5).

Del análisis de estas instituciones se desprenden resultados que contribuyen a superar formas de organización democrática convencional. Este análisis aporta elementos empíricos al debate sobre la praxis de la democracia deliberativa (Fung & Wright, 2003).

Uno ejemplo de ello es la caracterización de los modelos de gobernanza. Wright y Fung (2003) diferencian dos tipos de gobernanza: Jerárquica Adversaria y Participativa Colaborativa. Esta caracterización obedece a la dimensión de la toma de decisiones -adversaria o colaborativa- y a la forma de gobernanza - jerárquica o colaborativa (Fung & Wright, 2003).

En el modelo de toma de decisiones adversaria, los grupos buscan ganar, y maximizar sus beneficios a través de negociaciones. Asimismo, en los modelos jerarquizados las leyes, políticas y decisiones son tomadas e impuestas por los individuos que están en la cúspide de la jerarquía organizacional (Fung & Wright, 2003). A consecuencia afirman:

El adversarialismo enfatiza las diferencias entre grupos en lugar de sus puntos en común y así genera exceso de conflicto. Este conflicto reduce la legitimidad del proceso de elaboración de normas por un lado, y por otro también reduce la creatividad de la gobernabilidad (Fung & Wright, 2003, p. 262).

Por otro lado, el modelo de gobernanza participativo colaborativo tiene el foco en la resolución de problemas, buscando el acuerdo entre todas las partes implicadas.

En la toma de decisiones en colaboración, por el contrario, el esfuerzo central es resolver los problemas en lugar de ganar victorias, y así generar el acuerdo amplio de intereses en lugar de movilizar el máximo apoyo a los intereses dados (Fung & Wright, 2003, p.262).

Este modelo de gobernanza es la forma de empoderar el gobierno participativo y así estrechar la relación entre ciudadanía y Estado.

(...) la gobernanza participativa es una forma de gobierno de colaboración que combina claramente la participación popular, la toma de decisiones descentralizada, el enfoque práctico, la deliberación y la implicación y la cooperación entre las partes y los intereses que con

frecuencia se encuentran en lados opuestos de las cuestiones políticas y sociales (Fung & Wright, 2003, p. 263).

Por otro lado, el diseño institucional óptimo para el ejercicio de la democracia deliberativa se materializa en los "minipublics". En términos generales se trata de una institución formada por ciudadanos comprometidos con la resolución de algún problema social a través de mecanismos deliberativos (Fung, 2003).

En este sentido la teorización sobre esta nueva institución clasifica los tipos de minipublics según los objetivos que se quiere conseguir a fin de determinar cuáles son los aspectos fundamentales a tener en cuenta para el diseño de instituciones democráticas transformadoras (Fung, 2003).

Una forma de minipublics es de carácter educativo. Esta forma de organización son foros donde los participantes conversan y intercambian opiniones con el fin de tomar decisiones sobre algún problema que les afecta (Fung, 2003).

Sus procedimientos deliberativos se diferencian de los de la esfera pública en algunos aspectos específicos tales como la inclusión de la diversidad de voces en el debate cuando hay desigualdades, mejores condiciones para el razonamiento entre los participantes y mejor intercambio de información a través de formación directa o de material informativo: "En un minipublic que abordara estos problemas de representación, de racionalidad y de información, las discusiones entre los ciudadanos mejorarían drásticamente la calidad de su opinión pública" (Fung, 2003, p.341).

Otro tipo de minipublics identificado son los paneles consultivos participativos cuyo objetivo es alinear las políticas públicas bajo los intereses de los ciudadanos. Estos espacios también pueden establecer relación con la esfera económica (Fung, 2003). "También desarrollan vínculos con los responsables económicos o estatales para transmitir preferencias después de que han sido articuladas y combinadas en una elección social adecuada" (Fung, 2003, p. 341).

Un tercero tipo de fórum democrático deliberativo tiene como objetivo resolver problemas sociales de forma participativa, lo que implica establecer una relación continua entre la esfera pública y el Estado (Fung, 2003).

Por último, nos encontramos con la gobernanza democrática participativa considerada la forma más ambiciosa de minipublics ya que busca incorporar la voz de la ciudadanía en la política de forma que sea determinante para la formación de políticas públicas y forme parte de la agenda política.

Introducir una participación ciudadana directa, movilizadora y deliberativa en el gobierno democrático podría favorecer las voces de los menos favorecidos y así ofrecer un antídoto procedimental para mejorar la equidad en la legislación y la formulación de políticas (Fung, 2003, p.342).

Es bastante reconocida la estructura democrática que orienta la política de gobierno del grupo Mondragón. Haciendo un paralelo entre las relaciones de los ciudadanos con el Estado tal como plantean Wright y Archon (2003) aquí, podemos decir que en una organización como Mondragón también hay una gobernanza materializada en su modelo de gestión, que vincula los trabajadores, socios y socias, a las políticas empresariales.

Resta saber si las características de tal gobernanza se aproximan al modelo participativo colaborativo aquí descrito y si las prácticas democráticas llevadas a cabo en el grupo siguen las características de diseño institucional deliberativo también aquí mencionados. En este sentido la caracterización de las formas de gobernanza deliberativa descritas nos aporta elementos para el análisis de tal estructura.

### **Ventajas y desventajas de la democracia deliberativa**

Jon Elster (2001) también conceptualiza la democracia deliberativa y, tomando como referencia la diversidad de concepciones sobre esta temática, concluye que el punto común entre ellas es la toma de decisión colectiva implicando a

todas las personas afectadas, y la utilización del argumento para lograrla. También resalta el compromiso de los participantes con aspectos tales como la imparcialidad y la racionalidad en el proceso de argumentación para la toma de decisiones.

En todas ellas existe un sólido núcleo de fenómenos que se consideran como democracia deliberativa. Todas concuerdan, creo, en que el concepto incluye la toma colectiva de decisiones con la participación de todos los que han de ser afectados por las decisiones y por sus representantes: esta es la parte democrática. Todas asimismo concuerdan en que incluye la toma de decisiones por medio de argumentos ofrecidos por y para los participantes que están comprometidos con los valores de racionalidad e imparcialidad: esta es la parte deliberativa (Elster, 2001, p.21).

Asimismo algunos autores apuntan algunas desventajas de este modelo democrático que vale la pena tener en cuenta a fin de reconocer sus posibles puntos débiles y ampliar así el análisis de la democracia en el grupo Mondragón.

En este sentido, Susan Syokes (2001) analiza las patologías de la deliberación en el sistema político teniendo como referencia el sistema vigente (Elster, 2001). La autora concluye que las tergiversaciones en el discurso político puede generar una manipulación de los ciudadanos atribuyéndoles preferencias propias que no son suyas, sino de políticos presionados por la prensa o grupos de presión.

Puede reemplazar las preferencias reales de los ciudadanos por preferencias que los políticos, embaucados por los grupos de presión y por la prensa, les atribuyen equivocadamente (Elster, 2001, p.177).

En esta línea crítica de la democracia deliberativa, Adam Przeworski (2001) afirma que la deliberación puede darse en un contexto de dominación

ideológica (Elster, 2001). De esta forma, en un proceso deliberativo puede haber grupos dotados de más recursos que impongan su sistema de creencias a los demás ciudadanos.

Considerando la tergiversación y manipulación inherentes al discurso político de nuestros tiempos, Elster (2001) explica que debido a estos principios, los actores en la arena política pueden tergiversar su verdadera intención de amenaza y transmitirlas como si fuera una advertencia.

En los contextos deliberativos las amenazas basadas en la fuerza son inadmisibles, no porque necesariamente responden a intereses egoístas sino porque la única fuerza que se supone que cuenta es la fuerza de los argumentos. Para eludir la norma que le impide efectuar una amenaza, un orador puede presentarla o tergiversarlo como advertencia. En lugar de decir "Si hacéis X, os castigaré haciendo Y", puede decir "Si hacéis X, provocaréis Y, que es algo que no queréis (Elster, 2001, p.137).

Esto se explica debido a que el marco normativo en que se encuentra la deliberación incide en la elaboración y resultados de las propuestas, aunque estas no coincidan con las verdaderas motivaciones de las personas participantes.

Como existen poderosas normas contra las apelaciones descarnadas al interés o al prejuicio, los oradores tienen que justificar sus propuestas de acuerdo con el interés público. Como existen poderosas normas contra el empleo de amenazas, tiene que disfrazarlas de advertencias. Además -y este es el punto clave desde la perspectiva conductual- las propuestas serán modificadas y también disfrazadas (Elster, 2001,p.138).

De esta forma, Elster (2001), analizando la deliberación en un proceso constituyente, revela que los principios comunicativos habermasianos utilizados

como referencia en la política deliberativa actúan como fuerzas que hacen que los oradores argumenten en función del interés público lo que favorece este tipo de proceso democrático aunque esta actuación no sea coherente con su verdadera intencionalidad. Sobre esto comenta: "Esta "fuerza civilizadora de la hipocresía" aporta otro argumento, de segundo orden, en favor de la deliberación" (Elster, 2001, p.138).

Sobre este aspecto de la política deliberativa, Habermas (1998) comenta que la revisión de la teoría económica de la democracia hecha por este Elster pone de relieve el carácter procedimental de la democracia deliberativa acreditándola y reforzando el poder generado comunicativamente en esta arena.

El estudio de Elster se basa en la suposición de que el nivel discursivo de las comunicaciones políticas observables constituye un criterio de la eficacia de una razón procedimentalizada de ese modo. Los resultados de la política deliberativa pueden entenderse como poder comunicativamente generado que, por un lado entra en competencia con el potencial de poder de actores capaces de hacer valer su amenaza de forma efectiva, y por otro, con el poder administrativo de quienes ocupan cargos (Habermas, 1998, p.421).

La coerción procedimental sobre la cual los proponentes explican sus propuestas genera un compromiso de los mismos con las razones morales o éticas. En este sentido, en el desarrollo de esta comunicación o se desenmascara un actor incoherente o le obliga a comprometerse por no perder credibilidad (Habermas, 1998).

Esta perspectiva ofrecida por Elster trae a la luz que la formación de la voluntad política no nace de las voluntades o decisiones particulares sino del procedimiento en sí mismo.

Estas y otras consideraciones sugieren, por lo demás, la consecuencia de que las condiciones para una formación racional de la voluntad política no hay que buscarlas en el

nivel individual de las motivaciones y de los fundamentos de las decisiones de los actores particulares, sino también en el plano social de los procesos institucionalizados de deliberación y toma de resoluciones (Habermas, 1998, p.420).

Así, Habermas explica que estos procedimientos inciden en las preferencias de las personas participantes que a su vez se materializan en la elaboración y los resultados de las propuestas.

Estos pueden considerarse como mecanismos que operan sobre las preferencias de los implicados en ellos; clasifican los temas y contribuciones, las informaciones y las razones de modo que, idealmente, solo las solicitudes o instancias validas pasan el filtro de las negociaciones justas y de los discursos racionales y entran en consideración a la hora de tomar decisiones (Habermas, 1998, p.420).

Otros autores revelan las ventajas del sistema deliberativo. Fearon (2001) analiza la deliberación como proceso de toma de decisiones a través de la discusión y en relación contraria a la decisión cumulativa a través del voto. Este autor indaga sobre las razones, apuntadas por los principales teóricos del tema, por las cuales las personas optan por discutir los problemas antes de tomar decisiones sobre ellos (Elster, 2001).

Entre estas razones se encuentra el de forzar o alentar un modo determinado de justificar demandas o reclamos y la de disminuir o superar el efecto de la racionalidad limitada.

En la línea de "la fuerza civilizadora de la hipocresía" de Elster (2001), Fearon (2001) sugiere que la primera razón para que las personas se decanten por una toma de decisión deliberativa es estimular el espíritu cívico a fin de generar el consecuente beneficio para todos y todas. Pero esto será posible si las personas sigan teniendo como motivación no parecer egoístas e interesadas.

Por otro lado, por racionalidad limitada se entiende la limitación y falibilidad de nuestra capacidad de imaginar y calcular soluciones posibles una vez enfrentados a problemas complejos (Simon, 1982). Basada en esta concepción Fearon (2001), propone que la deliberación a través de la discusión crea las condiciones para superar esta racionalidad limitada ya que a través del debate los individuos pueden aunar sus limitaciones y así llegar a una comprensión más amplia del problema (Elster, 2001).

## **Conclusión**

La teoría sobre la democracia deliberativa aquí presentada nos ofrece incontables elementos para el análisis de la democracia en Mondragón. Del apartado sobre la conceptualización en Habermas tomaremos como referencia teórica algunos aspectos que consideramos pueden ser claves a la hora de entender cómo se desarrolla la democracia en el grupo. Estos aspectos son: el carácter comunicativo de la deliberación, el vínculo entre solidaridad y democracia, la institucionalización de los procedimientos deliberativos y la formación de la opinión pública.

Más específicamente remarcamos los siguientes elementos que caracterizan la democracia deliberativa según Habermas (1998/1999):

- Condiciones comunicativas que permiten la consecución de resultados racionales.
- La comprensión intersubjetiva que se realiza mediante la argumentación.
- El proceso de formación de la opinión se da de forma institucionalizada y también de manera informal a través de la red de comunicación en la esfera política.
- Construcción de la opinión y voluntad política que incluye una pluralidad de voces y se hace través de procesos dialógicos, logrando acuerdos entre posicionamientos diversos.

- El modelo de democracia deliberativa exige un cambio de peso en cuanto a los tres elementos de integración y regulación de las sociedades modernas: el dinero, el poder administrativo y la solidaridad, En este modelo de democracia el peso debe desplazarse hacia la solidaridad y esta se afirma frente a los otros poderes.
- La opinión y la voluntad formada democráticamente estructura el sistema administrativo y programan el poder político a través de los procedimientos comunicativos.

Sobre el apartado de diseño de instituciones deliberativas, tal como hemos comentado anteriormente, nos servirán como guía orientativa los conceptos de gobernanza participativa colaborativa y las características de los minipublics entendidos por una institución formada por ciudadanos comprometidos con la resolución de algún problema social a través de mecanismos deliberativos.

El modelo de gobernanza participativa colaborativa se caracteriza por (Fung & Wright, 2003):

- Promueve la participación directa de personas de extractos sociales más bajos en la solución de los problemas que les afectan a través de mecanismos deliberativos.
- Concentra el foco en la resolución de problemas.
- Este modelo de gobernanza empodera el gobierno participativo y así estrecha la relación entre ciudadanía y Estado.

Por último, sobre las desventajas de la democracia deliberativa destacamos la posibilidad de recaer en manipulaciones y engaños y, en relación a las ventajas, destaca la posibilidad de contar con la riqueza de diversos puntos de vista a la hora de la toma de decisiones si se hace de forma deliberativa, y la fuerza de la moral social a la hora de convertir intereses personales egoístas en discursos que incluyen aspectos promotores del bien común.

A través de estos conceptos aquí tratados entendemos que será posible hacer un análisis de los procesos democráticos llevados a cabo en el grupo Mondragón.





## BLOQUE II: MARCO METODOLÓGICO



## **2. Marco metodológico y diseño de la investigación**

En este capítulo explicaremos la metodología utilizada para llevar a cabo la presente investigación y también como se ha dado el desarrollo de la misma.

### **2.1 Metodología comunicativa**

La metodología implementada para desarrollar esta investigación fue la Metodología Comunicativa que ha sido desarrollada por el CREA - Community of Researchers on Excellence for All.

Se trata de una metodología validada por la comunidad científica internacional habiendo sido aplicada en investigaciones europeas del máximo nivel científico. Ejemplos de ello son el Proyecto Integrado del 6º Programa Marco “INCLUDED: Strategies for Inclusion and Social Cohesion in Europe from Education” (2006-2011) y el proyecto RTD perteneciente al quinto Programa Marco “WORKALÓ: The creation of new occupational patterns for cultural minorities: the gypsy case” (2001-2004), entre otras investigaciones.

Éstas, están siendo reconocidas por generar un impacto social significativo, transformando situaciones de exclusión. Debido al proceso de construcción del conocimiento llevado a cabo por esta metodología, los actores sociales luchan por el uso del conocimiento científico generado, en la elaboración de políticas sociales efectivas (Gomez, Puigvert, & Flecha, 2011). Tal conocimiento aporta soluciones reales a los problemas sociales, lo que garantiza una mejora social cuando son aplicados. Un ejemplo de ello es la creación de empleo sostenible a través de la fundación de una cooperativa de éxito en un barrio de extrema pobreza. Este proceso se desarrolla gracias a la previa aprobación, en el Parlamento Europeo, de actuaciones de éxito derivadas de una investigación sobre la comunidad gitana (Flecha & Soler, 2014).

Con el propósito de ofrecer respuestas a los problemas sociales, esta metodología acerca la investigación sociológica a las necesidades sociales

detectadas por la sociedad civil, creando las condiciones idóneas para establecer un diálogo entre investigadores/as y sujetos de la investigación (Gómez, Latorre, Sánchez, & Flecha, 2006). Por estas razones la presente investigación sigue los presupuestos teóricos de esta metodología.

La Metodología Comunicativa tiene su base fundamentada en perspectivas teóricas tales como interaccionismo simbólico (Mead, 1999), la agencia humana en la estructuración social (Giddens, 1995), la acción comunicativa (Habermas, 1992) y el aprendizaje dialógico (Flecha, Aubert, Flecha, García, & Racionero, 2010) entre otras.

A partir de estas bases teóricas la concepción comunicativa plantea que la naturaleza de la realidad social es comunicativa. A diferencia de la realidad natural que existe de forma concreta en el mundo y no requiere un consenso acerca de su existencia, la realidad social es fruto del consenso entre las personas, que se logra a través del diálogo y de la interacción, partiendo del principio de que todas las personas tienen capacidad de comunicación y entendimiento (Gómez et al., 2006).

A través de las interacciones (Mead, 1999), los actores construyen las definiciones de la realidad social y la forma en que emerge el significado de tales definiciones es a través del consenso basado en las pretensiones de validez (Habermas, 1992) expresadas en los argumentos. En este sentido la concepción comunicativa de la realidad social está focalizada en las interacciones y los acuerdos.

Con base en estas aportaciones la Metodología Comunicativa plantea algunos postulados entre los cuales encontramos:

- **Universalidad del lenguaje y de la acción:** El enfoque de la metodología comunicativa se basa en la premisa de que todas las personas tienen competencias lingüísticas comunicativas y en consecuencia tienen la capacidad de interactuar a través del diálogo.
- **Persona como agente social transformadora:** las personas somos capaces de influir y modificar las estructuras sociales de las que formamos parte gracias a nuestra capacidad de reflexión y de hacer

interpretaciones sobre nuestra realidad.

- **Posibilidad de un conocimiento objetivo:** El análisis intersubjetivo realizado entre personas “investigadoras” e “investigadas” con base en pretensiones de validez garantiza la objetividad en el proceso de creación del conocimiento.
- **Racionalidad comunicativa:** Implica construir el diálogo hacia el entendimiento sin imponer puntos de vista. Los juicios científicos que se desprenden de la investigación son resultado de la intersubjetividad en un diálogo donde no existe desnivel metodológico entre equipo investigador y personas participantes de la realidad social investigada.

La forma de conocer la realidad social a partir del enfoque comunicativo es a través de una epistemología también centrada en el diálogo y la búsqueda del consenso. En el marco de esta epistemología, los enunciados científicos son productos de este diálogo intersubjetivo, basados en la validez de los argumentos. En esta forma de construcción del conocimiento científico, la interpretación conjunta de la realidad social, por parte de las personas investigadoras e investigadas en condiciones de igualdad, es una característica fundamental (Gómez et al., 2006).

La orientación comunicativa de la Metodología Comunicativa se concreta a través de la aplicación de sus postulados en las diferentes fases de la investigación. La Metodología Comunicativa tiene una forma de organizar la investigación que garantiza la creación de un contexto favorecedor de interacciones y diálogos igualitarios entre equipo investigador y personas que participan de la realidad social investigada (Gómez et al., 2006). Esta organización comunicativa implica la participación de las personas a que va dirigida la investigación en diferentes fases de la investigación tal como se da en la devolución de los resultados de la investigación a fin de consensuarlos con las mismas.

En estos contextos emergen las interpretaciones y reflexiones de las personas participantes que, junto a la aportación científica del equipo investigador son

fundamentales para transformar la realidad social estudiada (Redondo, Santa Cruz, & Rotger, 2011).

## **2.2 Diseño de la investigación**

El tema central de esta investigación es la institucionalización de la solidaridad en la experiencia cooperativa de la Corporación Mondragón. Tal tema considera el siguiente presupuesto como punto de referencia: Desde sus inicios el grupo Mondragón se ha basado en mecanismos de solidaridad que, a lo largo de su experiencia, se han institucionalizado en una estructura organizacional intercooperativa.

A partir de este presupuesto planteamos cómo objetivo general analizar la estructuración de relaciones de ayuda intercooperativas y las políticas de superación de crisis económicas como elementos que evidencian la existencia de la institucionalización de la solidaridad en la Corporación Mondragón.

Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos. A saber:

1. Analizar el proceso de institucionalización de la solidaridad en la organización Mondragón.
2. Analizar la relación entre gestión democrática e institucionalización de la solidaridad.
3. Analizar la relación entre la institucionalización de la solidaridad y el éxito empresarial del grupo Mondragón.

El primero objetivo tiene un carácter más descriptivo y pretende relatar la historia de este proceso de institucionalización, su relación con los objetivos del fundador del grupo, Arizmendiarrrieta, y de qué modo se han ido formando históricamente estructuras formales que sostienen esta institución en el grupo.

El segundo objetivo pretende revelar cómo la gestión democrática del grupo favorece y promueve la institucionalización de la solidaridad. Para ello también

se analiza el carácter representativo y deliberativo de la democracia que allí se lleva a cabo.

Por último, el tercer objetivo pretende averiguar la relación entre la institucionalización de la solidaridad y las condiciones que permitieron el éxito empresarial del grupo.

La imagen abajo ilustra las relaciones entre los tres objetivos planteados.



El diseño de la investigación llevado a cabo se estructura en cinco etapas: análisis de la literatura científica, análisis documental, trabajo de campo, análisis de los datos recogidos y redacción de los resultados y de las conclusiones.

Para la realización del análisis de la literatura científica se consultaron las principales revistas indexadas en el índice Journal Citation Report, de la base de datos científica ISI WEB Knowledge, así como otras bases de datos científicas reconocidas a nivel internacional, como SCOPUS, ERIH y Sociological Abstracts.

Para temas específicos sobre el grupo Mondragón también se utilizó la base de datos CIRIEC teniendo en cuenta que es donde se encuentra las principales publicaciones sobre cooperativismo.

Las palabras claves utilizadas para estas búsquedas fueron:

- Solidarity + Economy
- Solidarity + Cooperatives
- Solidarity + Business
- Democracy + Economy
- Democracy + Cooperatives
- Democracy + Business
- Solidarity + Sociology
- Deliberative Democracy
- Solidaridad + Éxito
- Mecanismos de solidaridad
- Solidaridad + Mondragón
- Industrial democracy + deliberative democracy

A partir de estas lecturas se elaboró el marco de análisis con las principales categorías y su descripción (anexo 1).

Asimismo, para el marco teórico de esta tesis se ha analizado en profundidad las obras principales de autores claves en las temáticas desarrolladas en el primer bloque. Habermas (Habermas, 1998, 1999, 2013) y la democracia deliberativa; Sen (Sen, 1999, 2009, 2011) y la relación entre democracia, valores y economía; Michael Sandel (Sandel, 2012, 2013) y la ética de los mercados; Olin Wright (Wright, 2006/ 2009) y las utopías reales y Max Scheler (Scheler, 2001) y su concepto de solidaridad, entre otros.

Como hemos indicado anteriormente, esta tesis se enmarca en la investigación Cooperativismo competitivo: Aportaciones a la sostenibilidad y calidad del empleo en el momento económico actual (2012-2015) del Plan nacional I+D+I. Ministerio de Ciencia e Innovación, dirigida por el Dr. Ramón Flecha (Universidad de Barcelona).

En este sentido algunas entrevistas realizadas en el proyecto I+D han servido para reforzar algunas de las contribuciones de la tesis, especialmente en el análisis de la institucionalización de la solidaridad, tal como se explicará en detalle en el apartado de técnicas de investigación.

## **2.3 Técnicas de investigación**

Para lograr los objetivos de investigación citados en el punto 2.1 se optó por la utilización de diversas técnicas de investigación a fin de realizar la triangulación de los resultados obtenidos a partir de la utilización de cada una de ellas. A través de esta estrategia buscamos afianzar la fiabilidad del contenido analizado.

Así se ha utilizado cuatro diferentes técnicas de investigación en esta tesis. A saber:

- Observación
- Análisis documental
- Entrevistas en profundidad
- Grupo de discusión

El trabajo de campo se realizó en el municipio de Arrasate, en la comarca Guipuzcoana del Alto Deba, ya que allí nació el movimiento cooperativista de Mondragón y en la actualidad allí se encuentran las principales cooperativas y la sede de la corporación del grupo.

Se realizaron dos estancias en el municipio de Arrasate durante las cuales se llevaron a cabo las entrevistas y el grupo de discusión. El primer período fue del 14 al 21 de julio de 2013 y la segunda estancia fue del 9 al 11 de octubre del 2013.

El período de preparación para el trabajo de campo se inició en el mes de mayo del 2013. En este período se establecieron los primeros contactos con la matriz de la Corporación Mondragón a fin de informarles sobre la realización de esta investigación y también para averiguar si existía algún protocolo que fuera necesario seguir para poder contactar las cooperativas del grupo. A partir de este primer acercamiento se contactó directamente a las cooperativas para pedirles entrevistas. Para ello se contactó con las personas responsables de las cooperativas explicándoles el tema de la tesis y se mandaron emails

detallando los objetivos de la misma y remarcando la necesidad de las entrevistas en profundidad. De esta forma se contactó inicialmente con Lagun Aro, Fagor Electrodomésticos y Corporación Mondragón.

Seguidamente pasamos a explicar la aplicación de cada una de las técnicas aplicadas.

## **Observación**

Durante estos períodos de estancia se ha procurado sumergir en el cotidiano del entorno más inmediato de las cooperativas insignias del grupo. Para ello se ha buscado interaccionar con personas del municipio en espacios informales tal como el mercado, las tiendas, las fiestas locales, los restaurantes y las calles.

Se entrevistó informalmente personas de diferentes perfiles entre las cuales algunas no vinculadas a las cooperativas, jóvenes estudiantes y personas trabajadoras del comercio, a fin de conocer su parecer sobre los mecanismos de solidaridad implementados por las cooperativas del grupo y también para profundizar sobre cómo afecta la existencia de las cooperativas al entorno. Los elementos observados fueron registrados en un diario de campo.

En el primer período de estancia en Arrasate hacía pocos meses de la realización del congreso anual de la corporación, en el que 650 socios representantes de las 110 cooperativas que componen el grupo habían decidido unánimemente crear un "fondo de solidaridad" para ayudar a Fagor Electrodomésticos a salir de la crisis económica en la cual se encontraba.

En este momento este hecho estaba muy presente entre los habitantes del municipio y se podía constatar también en las conversaciones informales que había calado fondo, no solamente entre los y las cooperativistas sino también entre personas que no estaban directamente vinculadas a ellas.

Durante el segundo período de estancia (9 - 11 de octubre) se dio a conocer la primera noticia de que Fagor Electrodomésticos cerraría su planta y que, en consecuencia, 2.000 personas trabajadoras socias se quedarían sin trabajo. Previsiblemente esta noticia había influido en las interacciones con las

personas entrevistadas y también en el entorno. En general, las personas expresaban una mezcla de aprensión por la situación y de esperanza de que se solucionara la situación de las 2.000 personas.

La influencia de este hecho también se ha manifestado en las entrevistas ya que las personas se atrevían a hablar más críticamente sobre la decisión de crear un fondo de solidaridad para esta cooperativa. A raíz de los acontecimientos, hacían reflexiones sobre la importancia de esforzarse para mantener el trabajo que, aun siendo cooperativista, también había riesgos de no poder mantenerse.

### **Análisis documental**

Se analizaron diferentes tipos de documentos sobre el grupo Mondragón: documentación privada de cooperativa, de carácter público accesible vía webs, audiovisuales, informes y planes empresariales, noticias vehiculadas en la prensa ordinaria y de la propia organización.

Así, se analizaron documentos internos sobre el funcionamiento de los órganos de gestión democrática de Fagor Electrodomésticos. Asimismo también se consultó una publicación de esta cooperativa sobre su historia y un documento audiovisual sobre el mismo tema.

Los demás documentos analizados son de dominio público, encontrados a través de Internet. Entre ellos fue examinada documentación de Arizmendiarieta tales como actas, escritos personales, reflexiones y orientaciones sobre gestión cooperativista con contenidos referentes a sus ideas sobre solidaridad y cómo esta debe manifestarse en el cooperativismo.

Se analizó documentación con información empresarial tales como los modelos de multilocalización, de innovación y de gestión democrática que guían la actuación empresarial de las cooperativas del grupo, publicadas en la web de la corporación. En esta línea también fueron estudiados los informes anuales con los resultados de las cooperativas del grupo. Para ello se hizo un seguimiento de esta plataforma web durante los años dedicados a esta tesis ya

que esta información era constantemente actualizada siguiendo los cambios en la política de empresa del grupo acordes con las decisiones que se han ido tomando por los socios y socias a lo largo de estos últimos años.

También se hizo un seguimiento de las noticias sobre el grupo publicadas en la prensa ordinaria y también en la prensa corporativa del grupo tomando como principales fuentes de estas últimas la web del mismo y su revista Tu Lankide.

Por otro lado también fueron consultados informes estadísticos sobre la condición socioeconómica de la región del Alto Deba teniendo como principal fuente el Instituto Vasco de Estadística - EUSTAT.

### **Entrevistas en profundidad**

Se realizaron 40 entrevistas de las cuales 25 forman parte del proyecto de investigación Cooperativismo competitivo: Aportaciones a la sostenibilidad y calidad del empleo en el momento económico actual del Plan nacional I+D+I. Ministerio de Ciencia e Innovación, dirigido por Ramón Flecha. Estas entrevistas fueron realizadas con miembros de las siguientes cooperativas del grupo Mondragón: Grupo Maier, Alecop S. Coop. y ULMA Construction.

A posteriori se realizaron las 15 entrevistas restantes con el objetivo de profundizar en algunos aspectos del tema y ampliar los perfiles de las personas participantes de la investigación. Estas fueron llevadas a cabo durante el trabajo de campo en el municipio de Arrasate y contó con la participación de miembros de las siguientes cooperativas: Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Ausolan, Mondragón Corporación, Caja Laboral, Mondragón Assambly y Asociación Amigos de Arizmendiarieta.

Ambos bloques de entrevistas fueron realizados bajo el paradigma de la metodología comunicativa. Además todas las entrevistas garantizaron el anonimato y el carácter voluntario de la participación de las personas entrevistadas. Para ello las personas participantes recibieron una carta explicativa de los proyectos de investigación y de los compromisos de anonimato por parte del equipo investigador, la cual era firmada por ambas

partes. También con el propósito de garantizarles la confidencialidad se definieron códigos correspondientes a cada persona entrevistada. En el anexo 2 se encuentran los códigos de cada una de ellas utilizados para la identificación de sus aportaciones en la tesis.

Para la elaboración de la muestra de las entrevistas realizadas en campo se utilizó el procedimiento de "bola de nieve" en el que los mismos entrevistados indicaron a otras personas para ser entrevistadas logrando así identificar los informantes de todas las entrevistas.

En cuanto a los perfiles de las personas participantes en el trabajo de campo, los criterios para su selección fueron personas que fueran socias de las cooperativas, con cargos electos en los órganos de dirección, personas socias de las cooperativas que no ocuparan cargos electos, personas ex socias de las cooperativas, personas socias que ocupan posiciones de managers en las cooperativas o corporación y personas trabajadoras de las cooperativas no socias. En cuanto al género de las personas entrevistadas, participaron 13 mujeres y 27 hombres.

Fue posible involucrar en la investigación a personas de todos estos perfiles excepto trabajadoras no socias. En el actual momento de recesión, el número de personas trabajadoras eventuales y contratadas no socias ha caído bastante en las cooperativas llegando a ser nulo en algunas de ellas. En este sentido, fue muy difícil contactar con personas trabajadoras no socias y las pocas con quienes tuvimos contacto no estaban predispuestas a hacer una entrevista. Así se realizaron diez entrevistas a personas socias, cuatro a ex socios por jubilación y una a un estudiante en prácticas.

Por otro lado, siguiendo la orientación de las técnicas de investigación comunicativas se enviaba el guión de entrevista (anexo 3) con anterioridad a las entrevistas concertadas con la finalidad de que las personas participantes conocieran con anterioridad el contenido de la misma y pudieran incidir en la estructura del guión si lo consideraran oportuno. Así este guión fue adaptado y simplificado y pasó a tener forma de esquema tal como se puede ver a en el anexo 4.

## **Grupo de discusión**

Se ha realizado un grupo de discusión con dos trabajadores de taller, dos familiares y una trabajadora de una asociación. Las cinco personas del grupo de discusión tienen vínculos de parentesco y amistad lo que lo caracteriza como un grupo natural tal como establece el grupo de discusión comunicativo. Una persona no tenía vínculo laboral en una cooperativa y las otras dos eran socias de Fagor Ederlan.

Este grupo de discusión se realizó en un huerto llevado por los dos trabajadores de Fagor y sus familias en el área verde del aparcamiento de esta cooperativa, a ellos concedida en asamblea por los miembros de la cooperativa. En este grupo se trataron diversos temas en torno a la crisis de Fagor y la solidaridad, sus puntos de vista y sentimientos de cómo se estaba gestionando tal crisis y del significado de esta cooperativa para todas las personas socias.

### Grupo de discusión (5 participantes)

Coor. Manutención	Fagor Ederlan	AR07HFECM
Trabajador de línea prejubilado	Fagor Ederlan	AR07HFETL
Coordinadora	Asociación Amigos Arizmendiarieta	AR07MAA
Señora del coor. Manutención Fagor Ederlan	Familiar	AR07MFM
Señora del trabajador de línea prejubilado Fagor Ederla	Familiar	AR07MFT

## **2.4 Análisis de la información recogida**

El análisis de la información recogida se realizó según el procedimiento de análisis propio de la Metodología Comunicativa. De esta forma se tuvieron en cuenta las dimensiones transformadoras y exclusoras. Adaptando el sentido de estas dimensiones a los objetivos de investigación de esta tesis consideramos que las primeras son aquellas que promueven un ejercicio empresarial

competitivo y exitoso que va de la mano de valores de solidaridad, democracia, equidad y transparencia, y las excluidoras son aquellas que de alguna forma obstaculizan la coherencia entre actividades económicas llevadas a cabo por el grupo y sus principios y valores.

Así, se estableció como categoría principal el valor cooperativista de la solidaridad. Se observa cómo este valor se institucionalizó mediante prácticas establecidas en la organización y se manifiesta, en la gestión de la democracia, en la gestión empresarial del grupo y en su éxito. Estos aspectos son considerados como subcategorías tal como se puede ver en el cuadro de análisis.

	Solidaridad			
	Prácticas Institucionalizadas	Democracia	Gestión empresarial	Éxito empresarial
Transformadores	1	3	5	7
Excluidores	2	4	6	8

Este cuadro de categorías fue utilizado para el análisis de los resultados de las entrevistas y del grupo de discusión. Este contenido fue triangulado con los resultados provenientes del análisis documental y de los registros de la inmersión en campo.

A partir de estos primeros resultados se redactó un primer borrador a fin de sistematizar las principales ideas para proceder a la devolución de las mismas a las personas involucradas directamente en la investigación antes de dar por cerrada esta fase. El esquema enviado a las personas entrevistadas se encuentra en el anexo 5.

Este es un procedimiento que forma parte de la implementación de la Metodología Comunicativa (Gómez et al., 2006). Siguiendo esta metodología la interpretación de los resultados se hace de manera conjunta entre el

investigador y las personas participantes que contrasta e interpreta la información recogida

.





**BLOQUE III: SOLIDARIDAD Y  
DEMOCRACIA EN LA EMPRESA  
PRIVADA, EN LA COOPERATIVA Y EN  
EL GRUPO MONDRAGÓN**



### **3. Solidaridad y democracia en las organizaciones**

En el presente capítulo presentaremos la perspectiva sociológica dual de comprensión de las instituciones y su aplicación en el estudio de las organizaciones. Posteriormente nos centraremos en las investigaciones llevadas a cabo sobre el valor de la solidaridad en las empresas y cooperativas, la implementación de gestiones democráticas en las empresas y sus consecuencias, así como la comprensión y la incorporación de prácticas propias de la democracia deliberativa en el mundo empresarial.

#### **3.1 Proceso de institucionalización en las organizaciones**

Esta tesis se enmarca en la perspectiva dual de la realidad social. Según este enfoque las personas son influenciadas por las estructuras y sistemas de la sociedad, que a su vez las crean y mantienen a través de las interacciones sociales.

En este sentido se considera que los sistemas sociales, en constante transformación, son creados y reproducidos mediante la agencia humana y en definitiva por la acción de las personas (Giddens, 1995).

El enfoque que aporta la teoría de la estructuración de Giddens (1995) afirma que la reproducción de la acción social engendrada por la agencia humana es simultánea a la reproducción de los sistemas sociales. Cuando los actores sociales utilizan esquemas generalizados para resolver problemas que se desprenden de su vida cotidiana, así como cuando establecen nuevas reglas y las hace perdurar en el tiempo y espacio, éstos están participando de la creación y reproducción del sistema y sus instituciones (Giddens, 1995). De esta forma comprendemos la institucionalización de la solidaridad en Mondragón como resultado de la relación interdependiente entre la agencia humana y los principios estructurantes de la sociedad.

Desde otra perspectiva, tradicionalmente el institucionalismo, como enfoque teórico del análisis de las organizaciones, ha considerado que las normas e

instituciones influyen y hasta determinan la actuación de las organizaciones. Un tema fundamental para la comprensión de esta perspectiva es la relación entre entorno y organizaciones. Las investigaciones que siguen esta línea enfatizan la dependencia de las organizaciones de su medio social, político y económico, y cómo la necesidad de responder a las expectativas de este entorno influye directamente su actuación, su organización formal y sus elecciones (Powell & DiMaggio, 2012). Desde esta perspectiva las organizaciones están inmersas en un contexto sociocultural que influye la formación de su estructura formal (Scott, 2001).

Así, la teoría institucional de las organizaciones se centra en las interacciones entre todas las instituciones del entorno y en las expectativas sociales que recaen sobre ellas (Martinez, 1999; Powell & DiMaggio, 2012).

Igualmente desde esta línea se considera que todo tipo de organizaciones pueden ser estudiadas desde el prisma institucional porque operan bajo las estructuras dominantes en su contexto y además son constituidas socialmente siguiendo un proceso que determina sus formas de actuar (Scott, 1987).

Considerando que las organizaciones están delimitadas por las normas sociales y buscan ganar legitimidad en su entorno, su supervivencia está supeditada a seguir tales normas sociales (Powell & DiMaggio, 2012; Scott, 1987). De esta forma, las organizaciones intentan responder a estas normas y valores del contexto en el cual se encuentran, adaptándose a ellas, para así demostrar que actúan según las expectativas colectivas de la manera correcta (Meyer & Rowan, 1977).

En contrapartida a esta concepción, se critica este presupuesto teórico ya que desde esta perspectiva la institucionalización de las organizaciones está centrada en los resultados que tal proceso puede generar, asumiendo que las organizaciones cumplen con un papel pasivo de adaptación a las expectativas de buena conducta que determinan las normas sociales (Dillard, Rigsby, & Goodman, 2004).

Se considera que en el proceso de institucionalización entran en juego diversos actores. La estructura que la organización asumirá, como fruto de este proceso,

dependerá de la interacción entre estos actores y del poder de influencia de los mismos (Barley & Tolbert, 1997). Según esta perspectiva, la institucionalización es un proceso cuyo producto es un porvenir que depende del esfuerzo de los actores en él involucrados. Se entiende que el proceso de institucionalización implica el cambio dinámico y continuado en la organización, así como las influencias de factores históricos, sociales y políticos en estas prácticas.

Asimismo, en el proceso de asignación de recursos -también regidos por las normas sociales- los valores tienen un papel fundamental (Brown, 1984; Stafinski, McCabe, & Menon, 2014). Ellos dirigen el proceso de institucionalización ya que impulsan las prácticas y las acciones de las organizaciones. También influyen en la historia tal como comenta el autor.

Este proceso es visto tanto siendo conducido por valores , en que la institucionalización, que da por hecho valores compartidos y creencias, infunde todas las acciones y prácticas; como que la historia, que depende de las acciones actuales, se basa en los valores, creencias y prácticas existentes (Dillard et al., 2004,p.513).

Esta aportación nos ofrece un referente teórico para la comprensión del proceso de institucionalización de la solidaridad en Mondragón. A partir de él podemos analizar si entre las cooperativas del grupo Mondragón el valor de la solidaridad establece reglas de asignación de recursos intercooperativos.

Desde esta perspectiva, el proceso de institucionalización promueve cambios en el orden preestablecido a partir de las acciones reflexivas de individuos que participan en las organizaciones. Estas acciones se elevan a través de la jerarquía de niveles institucionales. El cambio organizacional se da gracias a que estas prácticas innovadoras modifican las prácticas y los criterios anteriormente preestablecidos en el ámbito de la organización. Según este modelo teórico, un cambio que se da en un nivel organizativo puede generar cambios en el contexto más amplio de la sociedad (Dillard et al., 2004).

Esta perspectiva ofrece una buena referencia para la comprensión del proceso de institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón por lo que se

pretende analizar la creación de las reglas de intercooperación del grupo Mondragón así como el mantenimiento y renovación de las mismas a partir de esta perspectiva del proceso de institucionalización.

Asimismo, el institucionalismo organizacional aporta otras contribuciones que también se aplican al análisis de los objetivos de esta tesis. Como venimos argumentando, el institucionalismo fundamentado en las teorías sociológicas y centradas en el estudio de las organizaciones tiene como principales temáticas la formación y reproducción de las instituciones teniendo en cuenta la construcción del sentido y de significado (Aldrich & Fiol, 1994; Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2008). También desarrolla la línea de investigación centrada en la lógica de las instituciones entendida como la formación del individuo y de las organizaciones a partir del sistema de creencias de la sociedad global (Battilana, 2006).

Desde este enfoque se considera que la institucionalización es un producto de la acción y del deseo humano aunque esta acción no sea necesariamente fruto de la conciencia (Powell & DiMaggio, 2012).

En esta línea se encuentra el trabajo clásico de Zuker (1977) sobre la persistencia cultural. Este autor analiza los efectos de la institucionalización en la persistencia cultural (Zucker, 1977). Así, investiga la influencia de la institución en la transmisión cultural de una generación a otra, en el mantenimiento de la cultura y la resistencia al cambio cultural (Zucker, 1977).

La investigación de Zucker (1977) basada en experimentos, evidenció que el grado de institucionalización afecta directamente al mantenimiento de la cultura organizacional. A mayor institucionalización mayor uniformidad cultural entre diferentes generaciones, mayor mantenimiento de la misma sin la necesidad de recurrir a sanciones u otros tipos de control social, y también mayor resistencia al cambio.

(...) se encontró que a mayor grado de institucionalización, mayor será la uniformidad de entendimientos culturales entre distintas generaciones, mayor es el mantenimiento

cultural sin control social directo y mayor es la resistencia al cambio (Zucker, 1977, p.742).

Otra investigación de referencia para el neo institucionalismo es el trabajo llevado a cabo por John Meyer (1977). Este autor investiga la incongruencia de la estructura formal de las organizaciones con sus ideales de eficiencia y eficacia. Afirma que esta estructura se fundamenta en mitos muy fuertemente arraigados en el entorno inmediato de las organizaciones. Así, explica que las organizaciones, lejos de tener su estructura formal moldeada para atender eficazmente a la producción, la tienen orientada a atender las expectativas del entorno orientadas por tales mitos (Meyer & Rowan, 1977).

Por último el neo institucionalismo desde su vertiente económica y política se respalda en la teoría de la elección racional y de los juegos y en la historia de la economía. Una de las investigadoras referentes en esta rama es Elinor Ostrom. Esta autora, también citada en el marco teórico de esta tesis, entiende que las instituciones son regularidades perdurables en el tiempo resultantes de la acción humana y que su estructura es constituida por normas, reglas y estrategias compartidas (Crawford & Ostrom, 1995).

La gramática institucional introducida aquí se basa en la opinión de que las instituciones están soportando las regularidades de la acción humana en situaciones estructuradas por reglas, normas y estrategias compartidas, así como por el mundo físico. Las reglas, normas y estrategias compartidas se constituyen y reconstituyen por la interacción humana en que se producen con frecuencia o en repetitivas situaciones. (Crawford & Ostrom, 1995, p. 582)

Además de las aportaciones de Ostrom (1995) y Mayer (1977) también consideramos que la aportación de Zucker (1977) sobre la influencia de la institucionalización sobre el mantenimiento de la cultura organizacional, su uniformidad y resistencia al cambio pueden ser útiles para el análisis del papel de la solidaridad institucionalizada en la cultura organizacional del grupo Mondragón.

### **3.2 La solidaridad y la democracia en las empresas de capital**

El análisis específico sobre el valor de la solidaridad como una variable relacionada con el mundo de la empresa de capital privado y de los negocios no es muy recurrente en la literatura científica internacional. Su publicación empieza en la década de los 80 de manera intermitente y, aunque se detecta un aumento de la literatura científica en este ámbito en los últimos años, este interés no es muy pronunciado ni estable.

Los temas abordados en relación con este tema son muy diversos así como los campos de estudio a partir de los cuales se aborda la solidaridad y la empresa. Así, el análisis bibliográfico realizado revela la existencia de pocas investigaciones sobre esta temática específica, las cuales versan principalmente sobre la solidaridad entre empresas y organizaciones y la solidaridad entre trabajadores y agentes económicos.

En este sentido, podemos observar que la solidaridad en este contexto de negocio y empresas puede ser entendida como formación de coaliciones cuyo objetivo es ganar más mercado y garantizar éxito económico.

Así resulta relevante señalar un estudio que explica la existencia de una fuerte cohesión entre las grandes empresas francesas, gracias a la vinculación entre las mismas que se da a través de consejeros comunes que forman parte de diversos consejos de empresas a la vez. Estas empresas logran un gran éxito económico cotizando en bolsa. Esta red de gobernanza que las cohesiona sugiere un mecanismo de solidaridad ya que refleja una preferencia entre los directores que comparten un mismo perfil (Comet & Pizarro, 2011).

Otras investigaciones que se refieren a la solidaridad dentro de las empresas privadas discurren más específicamente sobre el comportamiento cooperativo en las relaciones de los trabajadores, así como a la relación entre el valor de la solidaridad y las habilidades de producción.

Así, se conceptualizan las relaciones de cooperación interpersonal dentro de las empresas denominándolas Solidaridad Organizacional (SO) y se las

considera como una forma de Comportamiento Ciudadano Organizacional. Se argumenta que el comportamiento de los trabajadores está influenciado por el de sus superiores y colegas. Así, se distingue dos tipos de solidaridad en este ámbito: solidaridad vertical, de los trabajadores con sus supervisores, y solidaridad horizontal, de los trabajadores con sus iguales. Se concluye que la solidaridad es un elemento importante a la hora de generar cooperación interna en las empresas y que las relaciones horizontales son susceptibles de ser influenciadas por las verticales. Asimismo, los resultados de esta investigación sugieren que los supervisores tienen un papel importante a la hora de crear una relación de cooperación robusta entre los trabajadores (Koster & Sanders, 2006).

Por otro lado, se considera que los diferentes tipos de solidaridad influyen en el desarrollo de las empresas. En este estudio se considera que este valor está presente en las actividades diarias de la empresa investigada así como en las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización y entre organizaciones del mismo círculo. Así, la solidaridad no se restringe al sistema de valores de cooperación, sino que también influye en el sistema de regulación interna (jerarquía de actividades) y externa (mercado) de las organizaciones (Gherardi & Masiero, 1990).

Para el análisis de la solidaridad entre trabajadores y trabajadoras, diversos estudios analizan el comportamiento solidario entre éstos, considerando los diferentes tipos de contratos que determinan las relaciones laborales.

En este sentido, un estudio revela que la desigualdad existente entre trabajadores y trabajadoras temporales y fijas en una misma empresa merma la solidaridad entre trabajadores y trabajadoras de la misma categoría profesional ya que se establecen diferencias de contrato y de vías de carrera para personas que asumen el mismo puesto de trabajo. Se crea una segmentación y un distanciamiento de los dos grupos lo que dificulta su unión en torno a necesidades comunes. El trabajo temporal implica la promesa de una posible permanencia, con la cual la importancia de salir adelante y mejorar las condiciones laborales prima por sobre la solidaridad (Papinot, 2009).

En contraposición, otro estudio apunta que el objetivo de lograr un contrato indefinido empuja al comportamiento cooperativo y solidario (Koster & Sanders, 2007). Según la perspectiva del arraigo temporal de los trabajadores y trabajadoras, las relaciones que se establecen entre personas de la misma categoría profesional durante el tiempo que dura el contrato pone en perspectiva el posible reencuentro de los mismos en otros espacios laborales. Este aspecto puede explicar la relación de cooperación y solidaridad entre los mismos a pesar de las diferencias de sus condiciones contractuales (Koster & Sanders, 2007).

Así, el valor de la solidaridad en las empresas de capital es comprendida por un lado como una forma de lograr más éxito económico y fortalecer su presencia en el mercado, así como un elemento que promueve cohesión y cooperación entre las personas trabajadoras.

En las investigaciones analizadas no se ha encontrado ninguna identificación de la solidaridad como parte de la estructura de las empresas o que forme parte de los principios o políticas orientadoras de sus prácticas económicas.

### **Democracia en las empresas: de la cuestión de la productividad a la democracia deliberativa**

Las investigaciones sobre la democracia en las empresas toman impulso en los años 80, centrándose en la democratización de los puestos de trabajo y de su organización. Estudios de este período explican experiencias de transformación de empresas privadas que habían dado el paso hacia la democratización (Durham, Morgan, Larcom, & Chase-Dunn, 1981; Gardell, 1982). También ponen de relieve la relación entre la autonomía de las personas trabajadoras y el control de las mismas sobre los procesos de trabajo, así como la relación entre democracia, productividad y satisfacción laboral (Durham et al., 1981).

Los resultados de estos estudios revelan que la organización del puesto de trabajo de forma más democrática aumenta el sentido y la riqueza de contenido del propio trabajo para las personas trabajadoras, así como la solidaridad entre

las mismas y el uso eficaz de los recursos productivos de la empresa (Gardell, 1982).

Empresas que pasaron a organizar la estructura de trabajo de modo más democrático introdujeron cambios que permitían a las personas trabajadoras participar en tomas de decisiones referentes a la producción, al desempeño laboral y a la responsabilidad frente a los resultados del trabajo. Específicamente se crearon grupos de producción autónomos donde la figura de los supervisores fue sustituida por personas más cercanas y elegidas por las propias personas trabajadoras (Gardell, 1982).

La organización democrática del trabajo también se aplica en empresas con producción en línea. Algunos estudios se centraron en las empresas automovilísticas de producción en línea y si bien algunos resultados de investigaciones científicas indican que estas empresas no promueven el empoderamiento de los trabajadores y aplican un modelo de gestión centralizado (Yates, Lewchuk, & Stewart, 2001), otra investigación revela que experiencias de producción automovilísticas cuya organización del trabajo se hace de forma más democrática promueven más implicación de los trabajadores (Rehder, 1992).

Por otro lado se considera que la organización del trabajo en la actualidad ha logrado realizar cambios hacia estructuras más horizontales (Foley, 2006). En esta línea un estudio sobre la gestión democrática en empresas de capital y cooperativas de trabajo donde las personas trabajadoras participan de la toma de decisiones que tienen implicación directa en sus condiciones laborales, rompe con la ocurrencia de que este tipo de participación puede comprometer la productividad y los resultados económicos de las empresas. En contra de este supuesto este estudio revela que la participación de los trabajadores aumenta la productividad, especialmente cuando también acceden a los beneficios generados por sus decisiones (Levin, 2006).

Así, la cogestión es considerada como una forma de organizar el trabajo para conseguir mayor participación de los trabajadores. También es entendida como una transición entre la gestión auto dirigida y niveles más altos de control por

parte de las personas trabajadoras. Se constata que este tipo de organización del trabajo beneficia a la productividad así como a la cualidad y a la salud de la empresa (Whitty, 1996).

Si, por un lado, la democracia como factor de mejora de la productividad y de la cualidad del trabajo ha sido largamente estudiada por la comunidad científica, sobre la democracia deliberativa en las empresas apenas se empieza a averiguar la utilización de los mecanismos deliberativos como formas de resolución de conflictos entre las empresas y su entorno. Se observa que son pocas las publicaciones científicas que abordan esta temática vinculándola al mundo empresarial.

En general los mecanismos deliberativos aparecen relacionados con el mundo de la empresa a través del concepto de responsabilidad social corporativa (Banerjee, 2010; Corus & Ozanne, 2012; García-Marzá, 2013). Principalmente en contextos donde hay conflictos medioambientales u otras cuestiones que envuelven el medioambiente, estos mecanismos aparecen como los medios a través de los cuales las empresas buscan ganar credibilidad de la sociedad reforzando su legitimidad. A través de la democracia deliberativa las empresas intentan consensuar decisiones con la comunidades de su entorno más inmediato (Banerjee, 2010), aunque se reconoce la dificultad de la inclusión de los grupos desfavorecidos en condiciones de igualdad en estos espacios de diálogo (Mustalahti & Rakotonarivo, 2014).

En un estudio centrado en el modelo de la empresa Tanzanian Community Carbon Enterprise para la reducción de emisión de carbono por la deforestación de los bosques, se evidencia las dificultades de implementar procesos deliberativos en estos contextos. Esta investigación concluye que en este caso la participación de los grupos desfavorecidos es limitada y sugiere que para que sea más efectiva los grupos deben tener acceso a toda la información de la empresa y poder comprenderla. Además, también deben formar parte de los compromisos políticos a largo plazo participando de las discusiones sobre la gestión de los recursos forestales (Mustalahti & Rakotonarivo, 2014).

En esta línea, otro estudio revela la dificultad de establecer puentes de diálogo entre empresa y comunidad local aunque las empresas consideren los mecanismos deliberativos herramienta de resolución de conflictos. En los procesos deliberativos llevados a cabo por la empresa BHP Billiton y la comunidad de la mina Tintaya en Perú, la comunidad local se negó a participar de las mesas de diálogo promovidas por la empresa por reivindicar un espacio de diálogo más amplio que incluyera a toda la comunidad y no unos pocos representantes de la misma, en definitiva por querer ampliar los procesos deliberativos (Anguelovski, 2011). Aún así, el análisis científico de este caso sugiere que incluso cuando hay desconfianza y resistencia en participar de estos espacios por parte de miembros de la comunidad local, este tipo de confrontación puede atenuar las relaciones de poder entre los principales agentes en la medida que fuerza los interesados a mejorar los procesos deliberativos (Anguelovski, 2011).

Por otro lado la democracia deliberativa es considerada una vía de inclusión de los pequeños productores que en el mercado compiten con las grandes empresas. Se argumenta que estas comunidades y las empresas pueden beneficiarse mutuamente a través de procesos democráticos deliberativos que promuevan el diálogo entre ellas (Corus & Ozanne, 2012).

Hay ejemplos en que procesos deliberativos que promueven diálogo han sido inclusivos, verdaderos y coherentes. Este análisis se realizó sobre la gobernanza de múltiples partes interesadas en el manejo económico de la soja y aceite de palma, buscando que fuera responsable y sostenible. En este marco, los investigadores concluyeron que este mecanismo fue efectivo en cuanto a la promoción de la comunicación entre las partes implicadas, aunque también detectaron la necesidad de reforzar la inclusión de mayor diversidad de actores y discursos al proceso (Schouten, Leroy, & Glasbergen, 2012).

En esta línea, algunos estudios revelan que los mecanismos deliberativos necesitan ser complementados con otros mecanismos para que puedan efectivamente lograr legitimizar las actuaciones empresariales. Así, una investigación sugiere la necesidad de incluir otros procedimientos como auditorias y monitoreo de las cuentas por parte de comisiones formadas por

miembros de los grupos más afectados, a fin de garantizar su óptima participación en los procesos deliberativos (Banerjee, 2010).

Basándose en la revisión bibliográfica de la literatura científica sobre este tema, se concluye que los mecanismos deliberativos en el contexto de la empresa se aplican principalmente en las relaciones entre la empresa y las comunidades de su entorno inmediato. En el curso de esta investigación bibliográfica no se encontraron publicaciones de investigaciones acerca de la aplicación de tales mecanismos que implicara los trabajadores. En ningún caso se encontraron investigaciones que detectaran la aplicación de tales mecanismos en los procesos internos de toma de decisión o de gestión de las empresas.

### **3.3 Cooperativismo: relación entre democracia y solidaridad**

Basándonos en el análisis de documentos de la Confederación Europea de Cooperativas de Trabajadores, Cooperativas Sociales y Empresas Sociales y Participativas -CECOP/CICOPA- podemos afirmar que las cooperativas son organizaciones donde los valores de la democracia y la solidaridad se encuentran unidos ya que forman parte de los principios del movimiento cooperativista (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2014a).

La Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado aprobada el 23 de septiembre de 2005, por la asamblea general de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), hace diversas referencias a la solidaridad y a la democracia en las cooperativas. En una de ellas, afirmando la necesidad de crear un área económica específica para las cooperativas. Argumenta así tal necesidad: "Es un área en que la ganancia no es la primera motivación, y que es caracterizada por la solidaridad, la participación y la democracia económica" (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2007,p.56).

Además, este documento afirma que la solidaridad y la democracia son valores cooperativos reconocidos por las cooperativas de todo el mundo y hace recomendaciones que van en el sentido de reforzar y aumentar las prácticas cooperativistas basadas en estos valores (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2007).

Asimismo, también se considera que las cooperativas juegan un papel importante a la hora de incluir laboralmente a las minorías desfavorecidas ya que promueven oportunidades de creación de actividades económicas en colaboración y solidaridad con otros agentes (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2009). En este sentido la solidaridad es un factor clave ya que:

Las cooperativas se basan en la solidaridad activa combinada con la capacitación y el control democrático de los socios. En particular, los trabajadores de las cooperativas sociales, así como otros tipos de empresas de propiedad de los empleados, practican la democracia económica directa entre la fuerza de trabajo en prácticamente todos los ámbitos económicos. (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2009, p.02)

Aunque algunos estudios señalan que dentro de organizaciones cooperativistas también existen contradicciones entre algunas prácticas y los valores que encierra el cooperativismo (Bachet, 2012; Kang, 2013), la literatura científica más amplia también remarca que en las organizaciones empresariales cooperativistas se encuentran unidos los valores de la solidaridad y democracia.

Así, en el ámbito de las empresas cooperativas, algunos estudios evidencian cómo el valor de la solidaridad no es incompatible con el éxito económico y también comprueban que este éxito viene de la mano de logros sociopolíticos en las comunidades cercanas a las cooperativas.

En esta línea, investigaciones científicas han demostrado que en los tiempos actuales de crisis financiera y descrédito de las instituciones, los bancos cooperativistas vienen teniendo gran éxito gracias a su actuación basada en valores éticos. Los bancos cooperativistas se basan en valores éticos como la solidaridad, democracia, honestidad y transparencia, entre otros. De esta forma estos bancos actúan centrados en el interés de los clientes y en consecuencia asumen riesgos moderados en sus actuaciones financieras. Asimismo, la gobernabilidad de los bancos cooperativistas, donde los propios clientes son dueños de los bancos y ejercen una gobernanza democrática, garantiza altos estándares morales y éticos en la gestión del día a día del negocio (Groeneveld, 2011).

Otro ejemplo es la gestión de la producción de cereales en la región de San Agustín en Bolivia. Para hacer frente a un mercado cambiante, en los años 70 los agricultores de esta región se organizaron solidariamente en forma de cooperativas que, aunque sigan teniendo problemas con los intermediarios, hoy en día son los principales exportadores de quínoa (Ofstehage, 2012).

De la misma forma, las cooperativas de mujeres en Turquía están generando oportunidades para que se establezcan lazos de solidaridad y cohesión entre las mujeres así como confianza en el propio emprendimiento cooperativo. Estas cooperativas surgen como un movimiento democrático, desde abajo hacia arriba, que viene creciendo exponencialmente desde el año 2000 centrándose principalmente en las líneas del consumo, desarrollo agrícola y artesanía. Los objetivos principales son la creación de empleo, la educación, la lucha contra la pobreza y que las mujeres participen en el capital de las empresas de las que forman parte (Ozdemir, 2013).

Igualmente, el estudio de caso sobre una cooperativa de éxito en el sur de la India refuerza la compatibilidad entre democracia, control de los trabajadores y funcionamiento empresarial eficaz. Esta cooperativa pudo cumplir con el pago de los beneficios y buenos salarios ofreciendo mejores condiciones de trabajo a las personas trabajadoras de su entorno, al mismo tiempo que era competitiva en el mercado. También conseguía una estructura de sueldos igualitaria y democracia ejercida en todos los niveles (Gulati, Isaac, & Klein, 2002).

Además de los efectos sobre los aspectos económicos citados anteriormente, la solidaridad sumada a la democracia ejercida en las cooperativas también contribuyen a la promoción, refuerzo y socialización de estos valores entre trabajadores.

En esta línea, los resultados empíricos de un estudio sobre los efectos de la gobernabilidad democrática en el comportamiento de los trabajadores cooperativistas revelan que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones sumada al apoyo recibido por los supervisores tiene influencia positiva en su comportamiento altruista (Calderón, Battistelli, & Odoardi, 2013).

Este estudio basado en el análisis cuantitativo de 258 cuestionarios administrados a trabajadores de diferentes cooperativas, confirma que los trabajadores de cooperativas están orientados por los valores, se implican en el trabajo y responden de manera altruista cuando sienten que los principios democráticos son promovidos en su entorno laboral. Se considera que las cooperativas son organizaciones donde comportamientos solidarios y de colaboración tienen lugar, y son promovidos y reforzados por los supervisores. (Calderón et al., 2013).

Asimismo, otro estudio concluye que existe una fuerte relación entre la democracia presente en la estructura de las organizaciones y la socialización de sus trabajadores en comportamientos éticos como la solidaridad en el trabajo, el compromiso democrático y organizacional y conductas sociales en el ámbito laboral (Verdorfer, Weber, Unterrainer, & Seyr, 2012). Tal potencial de socialización está vinculado a un ambiente de trabajo favorable a tales valores que refuerza una orientación hacia comportamientos pro sociales, democráticos y morales, llamado de clima socio moral de las organizaciones.

Los resultados demuestran que aunque este clima socio moral promueve un comportamiento pro-social en cualquier tipo de empresa, este efecto es mucho más pronunciado en aquellas organizaciones democráticamente estructuradas como son las cooperativas. Además cuando los empleados se encuentran en este tipo de ambiente de trabajo aumentan su compromiso emocional y ético para con la organización (Verdorfer et al., 2012).

En esta línea otros estudios revelan que los valores de participación democrática, equidad, justicia social y solidaridad forman una base única que mantiene las iniciativas que buscan la sostenibilidad económica de comunidades locales, a través de la formación de cooperativas. Un ejemplo son las comunidades rurales de Oaxaca y Guanajuato en México que formaron cooperativas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades económicas locales sin perder de vista la dimensión sociopolítica, guiada por tales valores (King, Adler, & Grieves, 2013).

De esta forma, la relación que se establece entre valores como la solidaridad y la práctica de gestión democrática en las cooperativas, cuando se dan de forma óptima y sin contradicciones, favorece y promueve no solamente éxito económico sino también mayor compromiso laboral y refuerzo de la socialización en comportamientos solidarios y democráticos de las personas trabajadoras.

## **Economía Solidaria**

En el curso de la búsqueda bibliográfica sobre los valores de la solidaridad y de la democracia en las cooperativas, se encontró un tema nuevo y recurrente que pone vincula solidaridad, democracia y cooperativismo: la Economía Solidaria. Muchas son las nuevas corrientes económicas que ponen en primer plano la economía al servicio de las personas pero la Economía Solidaria da énfasis al valor de la solidaridad que es lo que nos ocupa principalmente en esta tesis.

Así, se considera que la Economía Solidaria es un movimiento social que desde las iniciativas de la sociedad civil busca lograr un modo de actuación económica basada en principios de solidaridad, democracia, justicia social y sostenibilidad.

La Economía Solidaria incluye diferentes proyectos e iniciativas entre ellas cooperativas, siendo éstas una de las principales formas de concreción de sus ideales. Las cooperativas vinculadas a este movimiento se centran en prácticas alternativas de consumo, producción y modos de vida. Las iniciativas llevadas a

cabo bajo esta consigna son consideradas por todos los actores políticos y de la sociedad civil en él implicados como un modelo de desarrollo alternativo al capitalismo fundamentado en el desarrollo sostenible (Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBS), 2012).

Datos referentes a la Economía Solidaria en Brasil (Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária, 2013) revelan que ésta contaba en 2013 con 19.708 socios y socias que formaban parte de organizaciones heterogéneas unidas por los valores que rigen este movimiento tales como la solidaridad, la cooperación y la autogestión en las practicas económicas.

Aunque este movimiento se cristaliza en Brasil a partir del Fórum Mundial Social del año 2001 realizado en Porto Alegre, tiene sus raíces en redes de orígenes regionales, nacionales e internacionales (Lemaître & Helmsing, 2012).

En diferentes países de Europa así como en los Estados Unidos, personas vinculadas al movimiento han establecido redes sobre la economía solidaria y se promueven conferencias a este respecto en diversas ciudades europeas tales como Viena y Berlín. En estos debates, la Economía Solidaria es presentada como una alternativa económica que, centrada en el bienestar y las necesidades humanas, ofrece mejor condición de vida que el sistema capitalista centrado en la maximización de los beneficios y en la competición. En este sentido, la Economía Solidaria organiza las necesidades humanas vitales para su provisión a la vez que promueve cuidado, reciprocidad, acción colectiva y valores democráticos (Bauhardt, 2014).

Como resultados de las iniciativas implicadas en la Economía Solidaria, estudios revelan que tiene diversas virtudes a la hora de promover la inclusión al trabajo de personas desfavorecidas. Puede aportar la inclusión al mundo laboral de personas con discapacidades psíquicas (Lussi & Ornellas Pereira, 2011), así como liberar del ciclo de pobreza y sumisión a personas trabajadoras al darles protagonismo en la gestión de sus negocios (Asseburg & Gaiger, 2007).

### **3.4 Conclusión**

En este capítulo hemos visto que, en el proceso de institucionalización de las organizaciones, la estructura que la organización asumirá dependerá de la interacción entre diversos actores y, por lo tanto, que este proceso depende del esfuerzo de los actores en él involucrados (Dillard et al., 2004). Se constata también que los valores tienen un papel fundamental en el proceso de asignación de recursos, también marcado por las normas sociales. Así los valores dirigen el proceso de institucionalización ya que impulsan las prácticas y las acciones de las organizaciones.

Estas aportaciones consideran que el proceso de institucionalización promueve cambios en el orden preestablecido a partir de las acciones reflexivas de individuos que participan en las organizaciones. Esta perspectiva orienta el análisis de la institucionalización de la solidaridad realizada en esta tesis.

En las empresas de capital hemos podido observar que las investigaciones sobre la solidaridad son escasas y versan sobre diferentes temas y campos de estudio. A pesar de esta dispersión se puede observar dos grandes temas en los cuales las investigaciones se centran principalmente: la solidaridad entre las empresas y entre personas trabajadoras.

Hemos visto que en el contexto de las empresas la solidaridad puede ser entendida como formación de coaliciones y clústeres entre empresas que tienen como objetivo ganar más mercado y así garantizar éxito económico. Este valor promueve cohesión y cooperación entre las personas trabajadoras y es un elemento importante a la hora de generar cooperación interna en las empresas.

En cuanto al valor de la democracia en las empresas se observa que es considerado por la comunidad científica como un elemento que promueve productividad y satisfacción laboral (Durham et al., 1981).

Algunos resultados de los estudios analizados revelan que la organización del puesto de trabajo de forma más democrática aumenta el sentido y la riqueza

del propio trabajo para los trabajadores, la solidaridad entre los mismos, el uso eficaz de los recursos productivos de la empresa y más implicación de los trabajadores (Gardell, 1982; Rehder, 1992). En este sentido también se verificó que la participación de los trabajadores aumenta la productividad, principalmente cuando estos también participan en los beneficios generados por sus decisiones (Levin, 2006). Se observa que la cogestión, como tipo de organización, del trabajo beneficia a la productividad, así como a la cualidad y la salud de la empresa (Whitty, 1996).

De la preocupación de comprobar la eficacia y el efecto de la democracia en la productividad, principal tema de investigaciones de los años 80, se pasa en la actualidad a la investigación sobre la democracia deliberativa en el mundo empresarial. En este sentido se observa que los mecanismos de democracia deliberativa aparecen en el contexto empresarial vinculados al concepto de responsabilidad social corporativa (Banerjee, 2010; Corus & Ozanne, 2012; García-Marzá, 2013) y son considerados herramientas que las empresas utilizan para consensuar decisiones con las comunidades de su entorno más inmediato.

En este sentido, resultados de investigaciones demuestran que procesos deliberativos llevados a cabo a través de algunas técnicas que promueven el diálogo han sido inclusivos, verdaderos y coherentes (Banerjee, 2010). Se argumenta que las empresas y las comunidades cercanas pueden beneficiarse mutuamente a través de procesos democráticos deliberativos que promuevan el diálogo entre ellas (Corus & Ozanne, 2012) y, aunque haya resistencias en participar de estos espacios de diálogo con las empresas, se constata que esta confrontación a través de mecanismos deliberativos puede atenuar las relaciones de poder entre agentes (Anguelovski, 2011). En todo caso, en el curso de esta investigación bibliográfica no se encontraron ejemplos de aplicación de tales mecanismos que involucren a los trabajadores, ni que hayan detectado la aplicación de tales mecanismos en los procesos internos de toma de decisión o de gestión de las empresas.

Por último, con referencia a la relación entre democracia y solidaridad en las organizaciones cooperativistas, se observa que tales valores son

fundamentales para este tipo de organizaciones ya que forman parte explícitamente de sus principios fundacionales.

Asimismo, observamos que en el ámbito de las empresas cooperativas el valor de la solidaridad no es incompatible con el éxito económico, y los logros sociales y políticos acompañan tal éxito. Como ejemplo de ello, los bancos cooperativistas vienen sobreviviendo a la crisis actual a la vez que garantizan altos estándares morales y éticos en la gestión del día a día del negocio gracias a su gobernanza democrática (Groeneveld, 2011).

Otros estudios demuestran que las organizaciones cooperativistas están logrando estructuras de sueldo igualitarias, democracia ejercida en todos los niveles (Gulati et al., 2002), y están generando oportunidades para que se establezcan lazos de solidaridad y cohesión entre las mujeres por ejemplo en Turquía, al mismo tiempo que crea puestos de trabajo y, de esta forma, se lucha contra la pobreza en este país (Ozdemir, 2013).

De esta forma, la solidaridad sumada a la democracia ejercida en las cooperativas también contribuye a la socialización de los trabajadores en estos valores (Verdorfer et al., 2012). Sus comportamientos altruistas y solidarios son reforzados por la participación en la toma de decisiones y por el apoyo de los supervisores a estos comportamientos (Calderón et al., 2013).

## **4. Grupo Mondragón: transformando el sistema capitalista**

En coherencia con los resultados encontrados en el capítulo anterior sobre la solidaridad y la democracia en las cooperativas, estos valores están presentes en los principios del grupo Mondragón, pero en este grupo la solidaridad va más allá que en las cooperativas en general, formando parte de su estructura organizacional. Esto hace del grupo Mondragón una experiencia única que, actuando en el sistema capitalista, aporta elementos para la transformación del mismo.

En este capítulo revisaremos las principales investigaciones que señalan al grupo como transformador del sistema capitalista y luego profundizaremos en los elementos que contribuyen a ello: los mecanismos de intercooperación, la participación democrática de las personas trabajadoras en la gestión de las cooperativas, su modelo de internacionalización y su vínculo con la comunidad.

### **4.1 La experiencia Mondragón: una Utopía Real generadora de Actuaciones de Éxito.**

La experiencia Mondragón es reconocida entre la comunidad científica internacional como un ejemplo empresarial que aporta elementos transformadores del sistema capitalista.

Olin Wright (2009) identifica en esta experiencia elementos emancipatorios y destaca que los mecanismos de solidaridad e intercooperación son características que constituyen el grupo Mondragón como una forma de economía cooperativa de mercado, y no simplemente como una cooperativa que opera en el mercado capitalista.

En cuanto las cooperativas que actúan individualmente pueden quebrar esto nunca ha acontecido en Mondragón

debido al proceso de solidaridad que se lleva a cabo en la red de cooperativas del grupo. Es en este sentido la Corporación Mondragón constituye una forma emergente de economía cooperativa de mercado más que simplemente un cooperativa que actúa en la economía capitalista de mercado (Wright, 2009, p.169).

En este sentido Wright (2006) conceptualiza la economía social como una vía de empoderamiento social en la cual la actividad económica es organizada directamente por la colectividad con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas y no de atender al máximo beneficio y ubica esta experiencia cooperativista de Mondragón en el marco conceptual de la economía social (Wright, 2009).

Este autor propone un acercamiento sociológico para encontrar alternativas emancipadoras que él denomina utopías reales – sueño que es viable, factible y realizable (Wright, 2006). En este sentido propone un modelo teórico en que redefine la palabra socialismo. En este marco, el socialismo es una estructura económica en el cual los medios de producción son poseídos por toda la sociedad y su utilización se hace bajo el ejercicio del “poder social”. Este poder tiene sus raíces en la capacidad de movilización y trabajo cooperativo y voluntario de la sociedad civil.

El socialismo, por el contrario, es una estructura económica en la cual los medios de producción son propiedad colectiva de toda la sociedad y por lo tanto el aumento de la asignación y utilización de recursos para diferentes fines sociales se lleva a cabo a través del ejercicio de lo que puede denominarse "poder social". El poder social se basa en la capacidad de las personas para movilizar acciones de cooperación de forma voluntaria y colectiva de diversas formas de sociedad civil (Wright, 2006, p.106).

Así, señala que el centro moral del concepto de socialismo que él propone reside en el hecho de que la economía está subordinada al poder social y por

lo tanto está al servicio de las necesidades de las personas comunes ya que ellas, de una manera o otra, controlan la economía (Wright, 2006). Es la implicación directa de la sociedad civil organizada en la organización de actividades económicas.

La "economía social" constituye una forma alternativa de organización de la actividad económica que es distinta del mercado de producción capitalista, la producción organizada por el Estado, o de la producción doméstica. Su sello es la producción organizada por las colectividades directamente para satisfacer las necesidades humanas, y que no están sometidas a la disciplina de la maximización de utilidades o racionalidad tecnocrática o del Estado (Wright, 2006, p.118).

Tal cómo se explicó en el marco teórico, el autor considera que la realización práctica de cualquiera de las vías emancipadoras requiere la creación de instituciones que las hagan posibles y que tales instituciones se caracterizan por la participación activa de personas implicadas a través de procesos deliberativos (Wright, 2012; Wright, 2006).

Dentro de este marco conceptual, Mondragón es considerada por el autor una organización híbrida, donde se encuentran elementos capitalistas y también socialistas aunque estas últimas tienen mayor peso e importancia.

Mondragón Corporación Cooperativa es un ejemplo de estas empresas que son una forma económica híbrida, que combina elementos capitalistas y socialistas, pero el componente socialista tiene un peso considerable (Wright, 2006, p.78).

Asimismo, el autor advierte que su futuro, como organización híbrida y emancipadora que participa en un mercado capitalista transformando las reglas preestablecida a través de elementos socialistas en su organización, dependerá de cómo gestionará su participación en el mercado global para mantener sus principios cooperativistas (Wright, 2009).

En la misma línea, investigaciones como el I+D Cooperativismo de Éxito y la Red de investigación internacional en torno a alternativas económicas superadoras del capitalismo vienen demostrando que las cooperativas del grupo Mondragón son un ejemplo de superación de desigualdades y alternativa al capitalismo por aunar éxito económico y actuaciones basadas en principios solidarios (Redondo et al., 2011).

Estos estudios apuntan que la experiencia Mondragón supera el dilema entre ética y economía planteado en el marco teórico al afrontar crisis financieras con éxito sin renunciar a la ejecución de prácticas basadas en principios cooperativistas (Flecha & Santa Cruz, 2011; Redondo et al., 2011).

Mondragón, sin embargo, demuestra que esta dicotomía no es correcta, ya que se ha creado una estructura cooperativa que en el mercado capitalista es altamente competitiva, y al mismo tiempo es altamente igualitaria y democrática en sus enfoques de gestión (Flecha & Santa Cruz, 2011; p.157).

De esta forma, la solidaridad es una aportación a la transformación del sistema. Las cooperativas del grupo dedican el 70% de sus beneficios a la auto inversión, además de los 10% dedicados a la educación y los 20% para fondos de reserva de las cooperativas. Esta medida ha creado las condiciones materiales para el crecimiento y expansión del grupo permitiéndoles ser competitivos en el mercado (Flecha & Santa Cruz, 2011).

Otras políticas que se desarrollan en el grupo marcan su diferencia respecto a otras iniciativas empresariales capitalistas, sean cooperativistas o no. Tal como hemos mencionado anteriormente, la escala salarial igualitaria con una diferencia de 1 a 6 puntos entre la máxima retribución y la mínima, es una de estas medidas que solidariamente aportan equidad al grupo (Burgués, Martín, & Santa Cruz, 2013; Flecha & Santa Cruz, 2011).

En general, los ejecutivos ganan menos que los gerentes en puestos comparables en las empresas capitalistas, que está en línea con el principio de redistribución solidaria.

Además, los técnicos en los niveles medios generalmente ganan más que los profesionales del mismo perfil de las empresas capitalistas, ya que también reciben su parte de los beneficios de la cooperativa, además de su salario (Flecha & Santa Cruz, 2011, p.161).

En las cooperativas del grupo también prevalece el máximo de estabilidad en el empleo mediante la vinculación del trabajo a la condición de socios y socias de las cooperativas, a la vez en que se ha establecido como política empresarial tener el mínimo de trabajadores temporales contratados, por lo que se ha establecido que el porcentaje de este tipo contractual no puede superar el 20%.

Otra característica del grupo Mondragón que aporta diferenciación de lo corriente en el sistema capitalista son las ventajas especiales que tienen sus socios y socias, ya que los mecanismos de solidaridad garantizan mejores condiciones en situación de posible desempleo.

Miembros cuyas posiciones son afectadas por el desempleo estructural tienen tres opciones: pueden jubilarse anticipadamente, pueden dejar la empresa y recibir una compensación, o pueden seguir trabajando por ser reasignado a otra cooperativa que forma parte de la corporación (Flecha & Santa Cruz, 2011, p.162).

En contextos de crisis, las medidas de intercooperación y solidaridad permiten garantizar las conquistas adquiridas en tiempos más prósperos. Así la intercooperación entre las cooperativas del grupo Mondragón no es solamente sinónimo de solidaridad sino que también se traduce en eficacia generando éxito empresarial.

La intercooperación es la colaboración entre cooperativas para la consecución de unos objetivos compartidos. No es sólo un mecanismo de solidaridad empresarial, sino que para la Corporación Mondragón es sinónimo de eficacia empresarial y supervivencia. Por un lado permite consolidar una cultura cooperativa y el compromiso hacia

la sociedad y el territorio, y por otro lado permite enfrentarse a las situaciones adversas de una forma eficaz (Burgués et al., 2013).

Por último, se han identificado algunas Actuaciones Cooperativas de Éxito que pueden ser trasladadas a otras experiencias empresariales sean cooperativistas o no. Se trata de acciones llevadas a cabo en el grupo Mondragón que han contribuido al éxito de las cooperativas en un mercado competitivo o que les han permitido para superar situaciones adversas. Entre ellas se encuentran la creación de su propio banco que vincula todas las cooperativas; la inversión de los beneficios y la orientación humanista de la gestión y la democracia enraizada en las cooperativas (Flecha & Santa Cruz, 2011).

Así, se puede constatar que la comunidad científica acredita la experiencia Mondragón como un ejemplo que promueve la transformación del mismo sistema capitalista. En el siguiente punto describiremos algunos elementos del grupo que contribuyen a esta transformación.

## **4.2 Solidaridad en el grupo: un paso adelante**

La solidaridad es un valor universal que se materializa, en el contexto del movimiento cooperativista, en su sexto principio a través de la intercooperación. Según la Alianza Cooperativa Internacional (Cooperativas de las Américas, 2001) el sexto principio cooperativista es:

### **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Así, en el universo de las cooperativas se asume la solidaridad y la intercooperación como criterio general, tal como señalamos en el capítulo anterior. La materialización de este principio más corriente es a través de la creación de estructuras como las confederaciones de cooperativas, alianzas internacionales o redes de apoyo mutuo.

Tomando este valor y este principio como orientación, el grupo Mondragón va más allá de estos procedimientos estándares y crea mecanismos internos que forman parte de la estructura de la organización para garantizar la práctica de la intercooperación entre las cooperativas del grupo, institucionalizando la solidaridad. Al proceso de creación y mantenimiento de estos mecanismos lo llamamos institucionalización de la solidaridad, que está caracterizada en el capítulo referente a los resultados de esta tesis.



En el grupo la solidaridad fue institucionalizada mediante la creación de entidades y órganos - Lagun Aro, Caja Laboral; MCC, las divisiones sectoriales, entre otras- que sostienen las prácticas solidarias, a través de medidas y herramientas a las que se llama mecanismos de solidaridad o intercooperación. En este proceso el grupo se respalda en sus diez principios entre los cuales destacamos la solidaridad retributiva y la intercooperación.

Así, el principio de solidaridad retributiva concibe que el rango retributivo de las cooperativas deba ser menor que el del mercado. Internamente, en las cooperativas la retribución del trabajo y el horario laboral deben ser gestionados de modo que también respondan a un marco de solidaridad (Burgués et al., 2013; Cancelo, 1999).

La intercooperación es uno de los principios cooperativistas que en Mondragón se traduce directamente en prácticas solidarias (Burgués et al., 2013; Cancelo,

1999) que a su vez es un requisito para la eficacia empresarial (Cancelo, 1999) y que esta institucionalizada a través del diseño organizacional de Mondragón.

La solidaridad manifiesta en la intercooperación se concreta en tres diferentes niveles. El primer nivel es la cooperación entre cooperativas mediante los mecanismos de solidaridad, el segundo nivel es la cooperación entre las cooperativas que pertenecen a las mismas agrupaciones y el tercer nivel es la cooperación que se da entre MCC y otras organizaciones cooperativas del País Vasco, del Estado español, de Europa y del mundo (Cancelo, 1999).

Así, la estructura de solidaridad creada a lo largo de la historia del grupo se ha ido fraguando de modo coherente con los principios y valores que orientan la misión del grupo y también del movimiento cooperativista internacional.

Seguidamente profundizamos en los elementos que contribuyen al carácter transformador del grupo Mondragón: mecanismos de solidaridad o intercooperación, participación democrática de las personas trabajadoras en la gestión de las cooperativas, multilocalización como modelo de internacionalización, vínculo de las cooperativas con la comunidad y su entorno.

## **Mecanismos de solidaridad**

Tal como hemos señalado anteriormente Caja Laboral y Lagun Aro fueron las primeras entidades creadas para atender las necesidades de desarrollo de las cooperativas y fueron fundamentales a la hora de estipular y mantener las prácticas y medidas de solidaridad.

Caja Laboral creada en 1959, cuatro años después de la creación de la primera cooperativa ULGOR, es una cooperativa de crédito que tuvo un papel importante para el crecimiento del grupo no solamente por crear la base económica para el desarrollo de las cooperativas (Azevedo & Gitahy, 2010). También cumplió el papel de apoyar la creación de nuevas cooperativas de forma más institucional a partir de su división empresarial. Al hacerlo, esta cooperativa pasó a ser pilar para la unidad del grupo ya que durante los

primeros años fue el único vínculo que unió a todas ellas a través de una normativa común, plasmada en un contrato asumido por todas las partes (Caja Laboral, 1995; Cancelo, 1999).

Lagun Aro es otra de las cooperativas que cumplió un papel importante en el proceso de institucionalización de la solidaridad. Esta cooperativa creada con el objetivo de substituir la labor de la Seguridad Social para los socios trabajadores es también la responsable por gestionar uno de los principales mecanismos de solidaridad aplicados en tiempos de crisis: la reubicación de personal.

También en los primeros años desde la apertura de la primera cooperativa nace el primer grupo comarcal -ULARCO- con el objetivo de crear lazos más fuertes de solidaridad entre las cooperativas que compartían una misma región. Los vínculos establecidos entre las cooperativas que conformaban los grupos comarcales creaban el marco en el cual se establecían las relaciones de intercooperación propios del grupo Mondragón. El grupo ULARCO también impulsado por ULGOR, era regulado por un contrato multilateral que se definía de la siguiente forma:

(...) un régimen de compromiso mutuo y solidaridad comunitaria, que tiene como objetivo la promoción de la vinculación óptima y dinámica de las necesidades de las comunidades laborales y las exigencias de una empresa mercantil moderna con las fuerzas técnicas, financieras y de comercialización adecuadas (Cancelo, 1999, p. 329).

Posteriormente, a partir de los años 70, esta iniciativa se expande a otras cooperativas del grupo que, interesadas en optimizar los resultados, deciden aglutinar esfuerzos creando vínculos de solidaridad a través de la fórmula de los grupos comarcales (Cancelo, 1999).

Es a partir de los años 90 que esta fórmula pasa a ser cuestionada por provocar la dispersión en la ubicación de los negocios. Para dar una respuesta más racional y potenciar los resultados de este marco de relación

intercooperativa, el vínculo de solidaridad pasa a tener una nueva forma de organización: las divisiones sectoriales (Cancelo, 1999).

Esta nueva organización pone el foco en la coincidencia de sector entre las cooperativas como factor de aglutinación, abandonando el antiguo criterio de ubicación geográfica. Dentro de las principales divisiones se da una subdivisión llamada agrupaciones en función de la convergencia del mercado actual (Cancelo, 1999).

Años más tarde se crea MCC, también orientada a gestionar las relaciones de intercooperación entre las cooperativas del grupo y algunos de los mecanismos de solidaridad.

Por otro lado, en diciembre de 1984 se crea el Congreso de Cooperativas como órgano responsable de crear el marco de toma de decisiones consensuadas por todas las cooperativas del grupo (Altuna-Gabilondo, 2008; Cancelo, 1999).

Este órgano clave en la gestión democrática es también muy importante en la institución de la solidaridad ya que las tomas de decisiones en torno a la solidaridad, que implican la inclusión de la voz de todos los socios y socias de todas las cooperativas, pasan por este órgano. Así fue con la decisión tomada sobre la ayuda económica prestada a Fagor, tal como recoge el titular "El Congreso de MONDRAGÓN crea un fondo de apoyo a Fagor Electrodomésticos" en el boletín de noticias de la web del grupo (MONDRAGÓN Corporation, 2013a) ".

Asimismo la creación de plataformas como MCC inversiones y la reciente Fundación Mondragón crean unas bases financieras que dan cabida al desarrollo y generación de nuevos proyectos desde la intercooperación. Estas dos plataformas son de especial importancia para el desarrollo de la internacionalización y proyectos de innovación (MONDRAGÓN Corporation, 2011).

MCC Inversiones, en condición de Sociedad de Promoción de Empresas, ofrece refuerzo financiero a las cooperativas principalmente ante proyectos de internacionalización, desarrollo y para superar dificultades puntuales.

Más específicamente, los recursos de esta plataforma se orientan hacia la financiación de nuevas actividades, proyectos locales y corporativos, implantación en el exterior y refuerzo financiero. Las herramientas que utiliza para ello son aportaciones de capital, préstamos simples y participativos, garantía de préstamos intercooperativos y convenios de colaboración.

A partir de la consolidación de Mondragón Inversiones surgen otras plataformas que, basadas en su aval financiero, también ofrecen apoyo a las cooperativas. Así Mondragón Promoción Empresarial financia proyectos de desarrollo, Mondragón Innovación financia proyectos tecnológicos o de innovación que surgen de las propias cooperativas y MCC Navarra financia proyectos de desarrollo en esta comunidad (MONDRAGÓN Corporation, 2011).

Los *mecanismos de solidaridad* que estamos definiendo a lo largo de esta sesión, en concreto consisten en una serie de medidas y fondos económicos creados para dar cuenta de las ayudas intercooperativas para el crecimiento y para la superación de los baches económicos que las cooperativas pueden pasar.

Una de los mecanismos es la *reubicación de personal* en tiempos de crisis. Cuando una cooperativa pasa por una baja de producción o un mal momento económico una medida adoptada es la redistribución del personal excedente en otras cooperativas que se encuentran faltas de mano de obra. Esta medida es gestionada por Lagun Aro y los socios tienen preferencia a la hora de ocupar los puestos ofrecidos. Asimismo esta medida puede ser de carácter transitorio o permanente de acuerdo con la condición de continuidad de futuro de la cooperativa de origen.

El *calendario laboral flexible* es un mecanismo que busca adecuar las horas laborales a la real necesidad de producción de la cooperativa y que se gestiona en el ámbito de cada cooperativa. Los excesos o faltas de horas de trabajo se acumulan y se compensan en el próximo período laboral (6 meses). En caso de que no sea posible regularizar este desequilibrio estas horas son retribuidas mediante el subsidio, capitalización o liquidación económica.

Las *medidas financieras* consisten en la modificación de retribuciones y ampliación de capital. Esta medida implica la capitalización de las pagas extras y de los intereses que generan las aportaciones de los socios y socias, lo que permite crear un refuerzo en forma de patrimonio del balance de la cooperativa (Garate, Lafuente, Madinagoitia, & Sinde, 2010). Asimismo puede ser necesario el desembolso económico directo por parte de sus socios y socias para ampliar el capital de la cooperativa. Esto depende directamente de la capacidad económica de los mismos. Esta medida generalmente viene acompañada de una aportación complementaria por parte de Mondragón Inversiones (Garate et al., 2010).

La *reconversión de resultados* consiste en transferir recursos entre cooperativas de una misma división y así paliar las dificultades de aquellas que se encuentran en situaciones más difíciles. Las cooperativas con mejor resultado ofrecen un porcentaje de su resultado positivo a fondo perdido a las cooperativas con pérdidas (MONDRAGÓN Corporation, 2011).

Igualmente fueron creados *fondos económicos* basados en la solidaridad (Eloetza, Gago, Alzola, & Lopez, 2012; MONDRAGÓN Corporation, 2014a). El *Fondo de Ayuda al Empleo* es gestionado por Lagun Aro que ofrece prestaciones que financian el mantenimiento del empleo cooperativista.

El *Fondo Central de Intercooperación*, gestionado por la Fundación Mondragón está orientado a financiar proyectos de cooperativas de valor estratégico, nuevas actividades y proyectos de reestructuración y refuerzo económico de cooperativas.

El *Fondo de la Educación y Promoción Intercooperativo* es destinado a la formación de los socios y socias, así como a promover los centros educativos, la investigación y desarrollo.

Por último el *Fondo de Solidaridad Intercooperativo*, ahora también gestionado por la Fundación Mondragón, es un fondo común destinado a reforzar la situación económica de cooperativas del área industrial. En la actual crisis ha llegado a compensar hasta un 30% de las pérdidas de las cooperativas del área industrial (Garate et al., 2010).

### **4.3 Gestión democrática**

La gestión democrática del grupo Mondragón es una de las características que hacen de este grupo un modelo de éxito único en el ámbito cooperativista y empresarial, siendo esta organización más igualitaria y democrática que cualquier empresa capitalista conocida en el mundo (Flecha & Santa Cruz, 2011).

En el grupo Mondragón cada miembro socio puede participar en igualdad de condiciones en la toma de decisiones y en la gestión de la cooperativa a que pertenece mediante el mecanismo de un trabajador, un voto. Para ello una serie de mecanismos de información y participación fueron creados a fin de garantizar el ejercicio de este derecho.

En este sentido se señala que en Mondragón existen una serie de instituciones y prácticas directas y representativas que hacen de la participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas una realidad concreta (Campbell, 2011).

Tales prácticas implican el control de la gestión por el colectivo de los propios trabajadores, superando así la frecuente pérdida de sentido que ocurre cuando la participación se limita a la aprobación de las decisiones de los técnicos gestores (Campbell, 2011). Así, dentro de cada cooperativa existe una estructura técnica y otra democrática. La estructura técnica garantiza los conocimientos necesarios para el desarrollo de la actividad económica específica de cada cooperativa (Flecha & Santa Cruz, 2011). La estructura organizacional de cada cooperativa está conformada por un gobierno democrático compuesto por los siguientes órganos (Bakaikoa, Errasti, & Begiristain, 2004; Forcadell, 2005):

- Asamblea General de las personas trabajadoras socias: es considerada una institución al servicio de la participación donde los socios y socias trabajadoras pueden votar y discutir el desarrollo de la cooperativa en el último año así como las líneas a seguir en el futuro (Campbell, 2011). Es el órgano de máxima soberanía donde se establecen acuerdos y se

delibera sobre diversos temas (Altuna-Gabilondo, 2008; Irizar & MacLeod, 2010). Las decisiones que se toman en este espacio son de obligado cumplimiento.

- Consejo Rector: Este órgano cumple un papel fundamental en lo que respecta la participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas. Sus miembros tienen el papel de controlar la gestión de los técnicos gestores y tiene la potestad de despedirlos, en caso que no cumplan con las directivas establecidas (Campbell, 2011). Así el Consejo Rector cumple las funciones de gestión, gobierno y representación de la cooperativa y específicamente desarrolla funciones legislativas, institucionales, sociales y de gestión económica (Altuna-Gabilondo, 2008). Está compuesto por miembros entre los cuales se encuentra el presidente, vicepresidente y secretario, elegidos por la Asamblea General. Cada 2 años se renuevan la mitad de sus miembros que pueden ser cualquiera de los socios. El Consejo Rector elige el director gerente de la cooperativa (Irizar & MacLeod, 2010).
- Comisión de Vigilancia: se encarga de hacer las revisiones de las cuentas anuales (Irizar & MacLeod, 2010). Es un órgano cuya principal función es garantizar el cumplimiento de las exigencias contables. Esta compuesta por tres miembros que supervisan mediante control y auditorías contables las operaciones realizadas por los administradores de la cooperativa (Altuna-Gabilondo, 2008).
- Consejo Social: es un órgano compuesto por personas trabajadoras socias y no socias y su función es llevar la voz de todos y todas las cooperativistas a los órganos de dirección de la cooperativa, garantizando así la participación permanente entre comunidad de trabajo y administración. Este órgano tiene función de asesoramiento y consulta junto al Consejo Rector y al director gerente para todos los temas que puedan afectar la relación con los y las trabajadoras (Irizar & MacLeod, 2010). En este marco las personas trabajadoras discuten sobre temas o decisiones en la cooperativa que impactan directamente en sus vidas. En este sentido este organo tambien es una institución de la

participación ya que implica a los socios y socias trabajadoras y transmite el ambiente de acuerdo o desacuerdo entre personas trabajadoras sobre determinadas decisiones (Campbell, 2011). El Consejo social es también un órgano fundamental en la transmisión de información entre los trabajadores.

- Consejo de Dirección: Está formado por el gerente y los directivos de la cooperativa. El gerente es nombrado por el Consejo Rector. Es un órgano de dirección actuando entre el equipo de administración y el Consejo Rector. Este órgano desarrolla la coordinación del día a día de la gestión de las cooperativas, y así controla y vela por la gestión del plano ejecutivo (Altuna-Gabilondo, 2008).

La estructura de gobierno de la Corporación Mondragón sigue el mismo modelo que las cooperativas de base, estando formada por el Congreso Cooperativo que corresponde a la Asamblea General, la Comisión Permanente en lugar del consejo rector y el presidente del Consejo General en lugar del director gerente (Irizar & MacLeod, 2010).

El Congreso Corporativo es el órgano de máxima representación y soberanía de la corporación y está formado por 650 congresistas todos ellos representantes de las cooperativas que forman parte de la Corporación y que son elegidos directamente por las personas trabajadoras socias en las cooperativas de base (Bakaikoa et al., 2004; Forcadell, 2005).

La Comisión Permanente del Congreso trabaja durante los períodos entre los congresos. Entre otras funciones este órgano controla e impulsa los acuerdos tomados en el Congreso velando para que sean llevados a cabo por las cooperativas. También propone temas y proyectos para ser debatidos en el Congreso (Altuna-Gabilondo, 2008).

Por último, el Consejo General es el órgano de dirección y coordinación de las cooperativas que forman parte del grupo y cumplen funciones de coordinación, política, control, fomento y de intervención. A su vez este órgano es controlado por la Comisión Permanente que les hace un seguimiento (Altuna-Gabilondo, 2008).

## **Democracia directa y representativa**

Diversos autores están de acuerdo en afirmar que el modelo de democracia ejercido en el seno de las cooperativas del grupo Mondragón es de participación directa y también representativa (Altuna-Gabilondo, 2008; Campbell, 2011; Flecha & Santa Cruz, 2011; Redondo et al., 2011). La gestión democrática de las cooperativas en el grupo Mondragón implica la participación de las personas trabajadoras socias de las cooperativas que participan en la gestión, en el beneficio y en el capital de las mismas (Flecha, 2010; Forcadell, 2005).

En el ámbito de la Asamblea General los socios y socias deciden directamente (un persona un voto) sobre los planes estratégicos, de gestión y políticas generales de la cooperativa. También se decide directamente sobre la aplicación de algunos mecanismos de solidaridad como la flexibilización del calendario laboral en función de la productividad, y la aplicación de medidas financieras como la modificación de retribuciones o la ampliación de capital.

Por otro lado, la democracia representativa se concreta cuando los socios y socias, también en la Asamblea General, eligen los miembros del Consejo Rector y de la Comisión de Vigilancia.

El Consejo Rector es un órgano clave para la gestión de la cooperativa y también para el ejercicio de la democracia dentro de ella. Este órgano elige el o la gerente que formará parte del Consejo de Dirección, y valora sus decisiones. El seguimiento mensual de la actividad económica de la cooperativa también es realizado por este órgano, que actúa de acuerdo con el plano de gestión de la cooperativa que es aprobada por la Asamblea General. Asimismo el Consejo Rector tiene que rendir cuentas a la Asamblea General cada año presentando la Memoria, Cuentas y Balance de la cooperativa.

Así la democracia representativa que se ejerce en las cooperativas del grupo posee diversos mecanismos que garantizan que los socios y socias de las cooperativas puedan controlar la gestión de su negocio y la distribución de sus recursos.

Uno de estos mecanismos es la transmisión de la información a las personas trabajadoras. Aquí el Consejo Social juega un papel clave. La información circula de forma bidireccional en las cooperativas: de los trabajadores hacia los órganos de dirección y viceversa. El Consejo Social canaliza esta información ya que el Consejo Rector les va informando sobre las informaciones importantes del ámbito de la gestión y el Consejo Social, a su vez informa a los demás trabajadores mediante reuniones de área llamadas consejillos. En la otra dirección, las sugerencias, inquietudes y propuestas de los trabajadores llegan al vocal del Consejo Social que, a través del pleno, las hace llegar a los órganos de dirección y gobierno (Altuna-Gabilondo, 2008).

En lo que se refiere a las decisiones estratégicas de la corporación, sus planes estratégicos son elaborados de manera participativa pasando por un complejo circuito entre las unidades cooperativas, los sectores empresariales, el consejo general, la comisión permanente, siendo finalmente aprobados o rechazados en el Congreso Corporativo (Forcadell, 2005).

Así, mediante los vínculos entre los órganos de la gestión democrática se garantiza la participación de los socios y socias en las decisiones sobre la gestión de las cooperativas y la distribución de los beneficios y sobre el capital.

#### **4.4 Multilocalización como modelo de internacionalización**

La expansión internacional ha hecho del grupo Mondragón la primera cooperativa con experiencia multinacional. Este hecho viene siendo fundamental para su éxito en términos de mantenimiento del empleo y crecimiento económico. Desde que el grupo tomó el camino del crecimiento hacia el exterior se ha empezado a debatir y construir un modelo de empresa internacional que busca aunar principios cooperativistas e internacionalización.

A raíz de la crisis económica de los años 80 algunas cooperativas del grupo Mondragón se expandieron para el exterior buscando nuevos mercados. Esta salida creó condiciones para la supervivencia de las cooperativas del grupo y

no solamente para aquellas que se internacionalizaron ya que a través de la intercooperación todas fueron beneficiadas, pudiendo todo el grupo superar aquella crisis con éxito.

Aunque no haya afectado a todas las cooperativas del grupo de la misma forma, la crisis económica mundial desencadenada por el aumento de los precios del petróleo promovió resultados negativos y el cierre de algunas. En este contexto las cooperativas que pudieron superar la crisis de mejor manera fueron aquellas que ya habían empezado a desarrollar una política exportadora respondiendo así al reto de la recesión vivida en el mercado interno (Altuna-Gabilondo, 2008; Irizar & MacLeod, 2010).

A partir de esta experiencia las cooperativas del grupo deciden apostar por la internacionalización con los objetivos de evitar las graves consecuencias de los ciclos de recesión, mantener los clientes, la rentabilidad de sus empresas y crecer. En este sentido la internacionalización pasa a ser uno de los objetivos estratégicos del grupo y a partir del año 1994 se elabora un plan estratégico cooperativo propio para su desarrollo (Altuna-Gabilondo, 2008).

La década de 90 se caracteriza por la expansión internacional de las cooperativas del grupo. Al inicio de este período el IV Congreso de Cooperativas aprueba el Plan Estratégico 1994-1996 en el cual la internacionalización consta por primera vez como un objetivo estratégico del grupo. Después del desarrollo del primer Plan Estratégico Cooperativo de Internacionalización (PECI) en 1994, se aprueba el segundo PECI en 1996 con el objetivo de consolidar los mercados básicos logrados y abrir vías de acceso a los mercados de la Unión Europea, Rusia, China, Estados Unidos entre otros (Altuna-Gabilondo, 2008).

A partir del año 1996 este esfuerzo empieza a generar buenos resultados. En este mismo año las ventas realizadas en el exterior aumentan un 18,4% y el año siguiente -1997- las ventas en el exterior superan a las ventas locales en un 45,4%. Posteriormente se implantan proyectos industriales en Brasil y China y el año 2000 culmina con 26 promociones en el exterior (Altuna-Gabilondo, 2008).

Durante los años siguientes, Mondragón desarrolló su inversión en el mercado exterior bajo diferentes formas. Las exportaciones, los acuerdos de transferencia de tecnología y la adquisición de empresas fueron algunas de ellas pero en la actualidad la principal forma de inversión realizada por el grupo es la Inversión Extranjera Directa (IED) (Altuna-Gabilondo, 2008).

Esta forma implica el control directo sobre la producción generada en el extranjero por medio de la adquisición de filiales totales -mediante inversiones ejercidas en solitario- o filiales compartidas -mediante asociación con otras empresas. Igualmente estas filiales pueden ser absolutamente nuevas o pueden ser empresas que ya existían y fueron adquiridas por el grupo (Altuna-Gabilondo, 2008).

En todo este proceso las oficinas centrales del grupo -Corporación Mondragón- han jugado un papel estratégico importante. Mediante este recurso se han creado instrumentos de apoyo a la internacionalización tales como delegaciones extranjeras para crear y ampliar las oportunidades de negocios, instrumentos financieros y fondos económicos destinados a este objetivo que se gestionan principalmente a través de MCC inversiones y Fundación MCC (Altuna-Gabilondo, 2008).

Además, desde MCC se ofrecen servicios específicos en esta área que se clasifican en tres tipos según sus objetivos. El primero son servicios básicos orientados a la internacionalización. Luego existen los servicios avanzados orientados a la multilocalización y, por último, están los servicios estratégicos orientados hacia la transnacionalización (MONDRAGÓN Corporation, 2014c).

Los servicios avanzados de transnacionalización incluyen gestión de organizaciones, creación de alianzas estratégicas y estudio de localizaciones estratégicas. Por otro lado comprenden los servicios avanzados de multilocalización, la gestión de expatriados, los estudios avanzados de mercado, entre otros. Actualmente el grupo Mondragón tiene 105 plantas productivas en el exterior y 9 delegaciones corporativas en distintos países.

## **Modelo de internacionalización compatible con la creación de puestos de trabajo**

Con estos resultados sobre la mesa, una de las preocupaciones de las cooperativas pasa a ser la posible contradicción entre expansión internacional y los principios cooperativistas. Con el objetivo de transformar esta contradicción, las cooperativas del grupo se sumergieron en un debate interno en busca de un modelo de internacionalización que les permitiera seguir creciendo económicamente sin abandonar sus principios cooperativistas tales como el de participación de los trabajadores en la gestión y en el capital.

En este sentido, el VIII Congreso de Cooperativas aprueba la resolución de Expansión Societaria cuyo reto es estudiar y desarrollar formas de participación en la gestión y en el capital de trabajadores no socios (Altuna-Gabilondo, 2008). Aunque esta resolución implica a todas las empresas y cooperativas del grupo, está orientada especialmente a las empresas ubicadas en el exterior.

A partir de entonces entidades del grupo como la Universidad de Mondragón y órganos de MCC se vuelcan en el estudio de modelos de empresas multinacionales democráticas, códigos de conducta de las empresas multinacionales y la responsabilidad social de las mismas (Errasti & Heras, 2004), en busca de los elementos idóneos que pudieran orientar la política de internacionalización de las empresas del grupo.

Como fruto de esta búsqueda el grupo se inclina por implantar la multilocalización como forma de expandirse en el exterior. La multilocalización se presenta como la alternativa a la deslocalización, forma más corriente de ganar el mercado exterior por las empresas capitalistas. Esta fórmula de expansión implica el cierre de empresas en su lugar de origen para abrir nuevas ubicadas en el exterior. La multilocalización, por el contrario, propone la apertura de nuevas empresas en el exterior sin cerrar las empresas matrices en su lugar de origen (Luzarraga, Aranzadi, & Irizar, 2007).

Uno de los principales problemas que genera la deslocalización es la destrucción de puestos de trabajo en el lugar de origen de la empresa que se deslocaliza. La principal motivación para este movimiento de la empresa es la

búsqueda de la reducción del coste de producción, basada principalmente en precios más baratos de la mano de obra, así como ubicarse en lugares con menos regulación de temas medio ambientales y de derechos laborales. Así la deslocalización revela un fondo de poca o ninguna responsabilidad social de la empresa multinacional con sus trabajadores o con el ambiente social y natural en el cual se ubica (Luzarraga et al., 2007).

Por su lado, la multilocalización contrarresta esta característica ya que crea más puestos de trabajo en el exterior sin destruirlos en la empresa de origen.

Una investigación llevada a cabo entre 40 empresas participadas del grupo Mondragón en el exterior, entre el período de 1996-2006 (Luzarraga et al., 2007) comprueba que las cooperativas con plantas en el exterior crean más trabajos en la planta matriz y también en la comunidad local en que se ubica. Este estudio concluyó que las cooperativas globales tienen un crecimiento del número de puestos de trabajo neto mayor que las cooperativas locales tanto en la cooperativa matriz, como en la comunidad local y en el total durante el período analizado. Igualmente concluyen que las cooperativas que aplican el modelo de multilocalización promueven un impacto positivo en el crecimiento del empleo, durante los tres primeros años después de la inversión inicial, en la comunidad del país donde se encuentran y también en la cooperativa matriz.

A pesar de ello, las dudas sobre la coherencia entre esta práctica y los principios cooperativistas que rigen la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad, la intercooperación y el compromiso con el entorno local siguen existiendo.

Respondiendo a estas dudas otra investigación que analiza la estrategia de la multilocalización adoptada por las empresas del grupo Mondragón en el período 1999-2009 incluye el análisis de buenas prácticas que se están llevando a cabo en el exterior (Luzarraga & Irizar, 2012). Este estudio revela que las condiciones de seguridad en el trabajo siguen la legalidad vigente y que las condiciones salariales son mejores que las del entorno incluyendo capacitación y formación para los trabajadores entre otros beneficios (Luzarraga & Irizar, 2012).

Por lo que se refiere a la participación de los trabajadores en la gestión, algunas empresas del grupo en el exterior llevan a cabo acciones como la realización de la asamblea general anual, transmisión transparente de la información de las actividades empresariales a los trabajadores, práctica de equipos autogestionados y cargos de gerencia ejecutados por trabajadores locales. Considerando que la mayoría de las filiales aun no han logrado obtener resultados positivos, algunas de las que han obtenido resultados positivos han adoptado políticas de redistribución de los mismos entre los trabajadores. Por otro lado, la experiencia de participación de trabajadores en la propiedad se remite a casos puntuales en que los trabajadores con cargos de gerencia en la filial pasaron a ser socios colaboradores de la cooperativa matriz (Luzarraga & Irizar, 2012).

También, en cuanto a iniciativas de intercooperación entre cooperativas del grupo en el exterior, el estudio de buenas prácticas detectó cuatro embriones de grupos comarcales en Kunshan, Querétaro, Wrocław y Olomuc (Luzarraga & Irizar, 2012).

Así la internacionalización pasó a formar parte de la estrategia de crecimiento del grupo y se viene comprobando que las cooperativas que han avanzado por este camino han aumentado el número de empleos y de crecimiento económico. Por otro lado el grupo viene apostando por la formación de un nuevo modelo de cooperativas globales que permitan que este crecimiento y expansión vaya de la mano de sus principios básicos.

#### **4.5 Empresa que hace comunidad**

Henry Mintzberg (2009), al analizar la actual crisis económica, concluye que es consecuencia de la desconexión de las empresas de un sentido de comunidad y cuidado hacia el otro y su entorno. Sobre ello comenta que "debajo de la crisis económica actual se encuentra otra crisis de proporciones mucho mayores: la depreciación en empresas del sentido de pertenencia a la

comunidad, y el cuidado de algo más grande que ellos mismos "(Mintzberg, 2009, p.1).

En esta línea este autor argumenta la necesidad de implicar a las personas que trabajan en el marco de una organización y para ello propone repensar la práctica del liderazgo empresarial. El liderazgo, basándose en el individualismo, es entendido como jerárquico, que promueve el aislamiento de las personas y la erosión del sentido de comunidad (Mintzberg, 2009; Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

Se considera que somos animales sociales y como tales necesitamos formar parte de un sistema que nos proporcione un vínculo social que nos mantenga unidos, lo que incluye las organizaciones (Walumbwa & Lawler, 2003) . En este sentido Mondragón es considerada un ejemplo de empresa que tiene un fuerte sentido de comunidad en el sentido de cuidado con su entorno laboral, social, geográfico y humano.

Comunidad significa cuidar de nuestro trabajo, nuestros colegas, y nuestro lugar en el mundo, geográficamente y de otra manera, y a su vez ser inspirado por este cuidado. Es revelador que algunas de las empresas que admiramos más Toyota, Semco (Brasil), Mondragón (una federación vasca de cooperativas), Pixar, y así sucesivamente, típicamente tengan este fuerte sentido de comunidad (Mintzberg, 2009, p.1).

Estas investigaciones remiten a las ideas fundadoras del grupo llevadas a cabo inicialmente por Arizmendiarieta que ejercía un liderazgo al servicio de la comunidad. El fundador del grupo tenía claro que, a través del trabajo en cooperación y solidaridad, se transforma la persona humana y en consecuencia también el entorno social, económico y geográfico (Azurmendi, 1992). También tenía claro el papel de la empresa como promotora del bienestar y de la mejora del entorno físico urbano y también de sus comunidades (Azurmendi, 1992).

Estos ideales se concretan en el principio de transformación social del grupo. Este principio vincula la solidaridad con la relación que las cooperativas

establecen con su entorno y por lo tanto con las externalizaciones que generan. Esto se concreta en la reinversión de una parte de los beneficios en el desarrollo comunitario y en las relaciones del grupo con las demás instituciones locales con el objetivo de transformar la sociedad hacia la justicia, la libertad y la solidaridad.

Se desea contribuir a la transformación social solidaria con la de otros pueblos, desde nuestro marco concreto, en la búsqueda de una sociedad más libre, justa y solidaria. La reinversión de una parte mayoritaria de los resultados obtenidos, el apoyo a otras iniciativas de desarrollo comunitario, la cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, el apoyo a la cultura y una política de seguridad social basada en la solidaridad y la responsabilidad, son fórmulas de contribuir al progreso de la sociedad (Cancelo, 1999, p. 347).

Así, el vínculo de las cooperativas de Mondragón con el territorio existe desde sus inicios y se traduce mediante una serie de servicios que van desde actividades culturales hasta la formación, pero se basa principalmente en la oferta de trabajo de calidad. Se busca producir excedentes para reinvertirlos en la mejora del territorio (Burgues et al., 2013).

Este vínculo se traduce en crecimiento progresivo de la creación de puestos de trabajo entre los años 1989 al 2009 en los que el grupo Mondragón pasó de 22.030 empleados a tener 85.066, aunque debido a la actual crisis económica en los últimos años se haya destruido puestos de trabajo (MONDRAGÓN Corporation, 2014d).

Otro reflejo de la externalización positiva de las cooperativas del grupo en su entorno inmediato es el índice medidor de desigualdad (Gini) del País Vasco y del Alto Deba, en el cual se encuentra la mayor parte de las cooperativas del grupo y por lo tanto donde se concentra una buena parte del empleo cooperativo.

El Índice de Gini del País Vasco, en el año 2013, es de 25,3 que en comparación con los países de la Europa de los 15 sólo se sitúa por debajo de Suecia (con un índice de 24,4), alejándose de la media española de 34 (Antón Murillo, Colinas Santos, & Iruarrizaga Presa, 2013).

Índice de Gini	
Suecia 24,4	Alemania 29
<b>Euskadi 25,3</b>	Irlanda 29,8
Finlandia 25,8	Francia 30,8
Países Bajos 25,8	<b>UE-15 30,8</b>
Austria 26,3	Italia 31,9
Bélgica 26,3	Reino Unido 33
Luxemburgo 27,2	Grecia 33,6
Dinamarca 27,8	<b>España 34</b>

Fuente: Antón Murillo, Colinas Santos, & Iruarrizaga Presa (2013)

La última Encuesta sobre la evolución de la pobreza realizada por Eustat data del 2012 y revela que el índice de evolución de pobreza real en el Alto Deba es de 2% y aunque haya aumentado en relación al 2008 un 0,4% sigue siendo el más bajo de todas las comarcas de Euskadi. La media de la Comunidad Autónoma es de 5,3 y el índice de Bilbao llega a 9,5 innovan (Eustat - Instituto Vasco de Estadística, 2012b).

Por otro lado, la cultura de solidaridad empresarial propia del grupo contribuye a generar cohesión social en el entorno (Burgués et al., 2013).

El hecho de que los orígenes de la corporación se sitúen en el municipio de Mondragón, que sea la sede del centro corporativo, y que se hayan desarrollado en el territorio un gran número de cooperativas diversas, desarrolla y retroalimenta, una cultura cooperativa basada en la solidaridad empresarial, y en la aceptación del hecho cooperativo, generando cohesión en el entorno (Burgués et al., 2013).

Otro aspecto utilizado y desarrollado por el grupo para generar transformación en su entorno es la Educación (Burgués et al., 2013). Desde las ideas del fundador del grupo, el trabajo y la educación debían ir de la mano para que se lograra una real y profunda transformación de la comunidad (Azurmendi, 1992).

En coherencia con estos pensamientos, la educación tiene gran peso en el grupo tanto en la vertiente de inversión e innovación como en la formación cooperativista, empresarial y también universitaria.

Además de los centros dedicados a la investigación y el desarrollo tecnológico, también se encuentra Otalora dedicada a la formación en management y también a la formación cooperativista. Por otro lado, la creación de la Universidad de Mondragón a partir de la unión de tres cooperativas con experiencia educativa respalda la importancia de la misma para el grupo.

Así, las cooperativas que comprenden el grupo Mondragón promueven transformaciones económicas y sociales en el territorio donde se encuentran al mismo tiempo que compiten en igualdad de condiciones con las mejores empresas del mercado (Burgués et al., 2013).

## **4.6 Conclusión**

En este capítulo revisamos las principales investigaciones que señalan el grupo Mondragón como transformador del sistema capitalista.

En este sentido Olin Wright considera la experiencia de Mondragón como una Utopía Real ya que es un ejemplo del empoderamiento social a través de la economía social organizada directamente por la colectividad con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas y no de atender al máximo beneficio. Este autor destaca que los mecanismos de solidaridad e intercooperación son características que constituyen al grupo Mondragón como una forma de mercado económico cooperativo y no simplemente una cooperativa que opera en el mercado capitalista.

Se han identificado algunas Actuaciones Cooperativas de Éxito. Estas son acciones llevadas a cabo en el grupo Mondragón que han contribuido al éxito de las cooperativas en un mercado competitivo o que les han permitido superar situaciones adversas y que les confieren características únicas y transformadoras del sistema capitalista del cual esta organización forma parte.

Tomando estas referencias científicas como punto de partida profundizamos en los elementos que contribuyen a ello: los mecanismos de intercooperación institucionalizados, la participación democrática de los trabajadores en la gestión de las cooperativas, su modelo de internacionalización y su vínculo con la comunidad.

En cuanto a los mecanismos de intercooperación también llamados mecanismos de solidaridad se han ido forjando de modo coherente con los principios y valores cooperativistas internacionales y del propio grupo. Así las prácticas de solidaridad ejercidas en el grupo reflejan los principios de solidaridad retributiva e intercooperación.

Las organizaciones relacionadas con el desarrollo y la aplicación de los mecanismos de solidaridad son organismos como Caja Laboral, Lagun Aro, grupo comarcal (luego grupos sectoriales), MCC y el Congreso de Cooperativas y también plataformas como la Fundación Mondragón y MCC inversiones.

Los mecanismos de solidaridad aplicados para la superación de momentos económicos difíciles así como para el crecimiento y desarrollo de las cooperativas son medidas como la reubicación de personal, el calendario laboral flexible, las medidas financieras y la reconversión de resultados. Igualmente forman parte de los mecanismos de solidaridad los fondos económicos tales como fondos de ayuda al empleo, fondo central de intercooperación, fondo de educación, promoción e intercooperación y el fondo de solidaridad corporativa

Sobre la participación democrática de los trabajadores en la gestión de las cooperativas, mostramos en este capítulo que la estructura organizacional del grupo Mondragón contempla dos esferas: estructura técnica relacionada con la

administración del negocio al cual se dedica la cooperativa y otra relacionada con la gestión democrática. Estas dos esferas van de la mano y hacen posible la participación de las personas trabajadoras socias en la gestión, en el beneficio y en el capital.

En cada cooperativa individualmente la estructura de gestión democrática está compuesta por los siguientes órganos: Asamblea General, Consejo Rector, Consejo Social, Comisión de Vigilancia, Consejo de Dirección. Los órganos democráticos que funcionan a nivel de la corporación son: Congreso Corporativo, Comisión Permanente, Consejo General.

En el grupo Mondragón se ejerce la democracia directa principalmente a través de las decisiones tomadas en la Asamblea General de las cooperativas. También se ejerce la democracia representativa a través de la elección de representantes que forman parte de los demás órganos. La transmisión de la información se hace de abajo hacia arriba y viceversa teniendo como principal órgano catalizador el Consejo Social.

El modelo de internacionalización implementado por el grupo es la multilocalización. Este modelo es una alternativa a la deslocalización ya que crea más puestos de trabajo en el exterior sin destruirlos en la empresa de origen, creando más trabajos en la planta matriz y también en la comunidad local donde se ubica.

Por último el vínculo de las cooperativas de Mondragón con el territorio existe desde sus inicios. A través del liderazgo al servicio de la comunidad ejercido por Arizmendiarieta, todas las estructuras de solidaridad que fueron creadas a lo largo de la historia del grupo se hicieron con el objetivo de servir a la comunidad.

Así, en este capítulo hemos podido observar que los valores de la democracia y la solidaridad en el grupo Mondragón están institucionalizados y son orientadores de su actividad económica. De esta forma el grupo Mondragón es un ejemplo de transformación del sistema capitalista tal como demuestran los estudios científicos más recientes sobre esta experiencia.





## BLOQUE IV: RESULTADOS



## **5. Resultados**

En este capítulo explicamos los resultados de esta investigación derivados de la triangulación del material recogido a través de las diversas técnicas de investigación utilizadas, y principalmente de las entrevistas en profundidad con diferentes miembros de las cooperativas del grupo Mondragón.

En el análisis de la información recogida se han detectado factores transformadores que promueven un ejercicio empresarial competitivo y exitoso que va de la mano de valores de solidaridad, democracia, equidad y transparencia, y los factores exclusores que obstaculizan la coherencia entre actividades económicas llevadas a cabo por el grupo y sus principios y valores.

### **5.1 Factores exclusores**

En este apartado abordaremos específicamente aquellos aspectos que en el análisis de los resultados se ha detectado como factores exclusores en la medida que dificultan el ejercicio de las actividades económicas en coherencia con valores y principios éticos tales como la solidaridad y la democracia.

#### **5.1.1 Corresponsabilidad y gestión democrática: la omisión que lleva al fracaso**

La detección de los factores exclusores que constituyen un obstáculo al ejercicio de la democracia en el grupo Mondragón viene condicionada por la crisis que ha llevado la cooperativa insignia del grupo -Fagor Electrodomésticos- a su cierre. Este hecho también ha brindado muchos ejemplos de auténtica solidaridad que explicamos con más detalle en el apartado de factores transformadores. No obstante, también detectamos factores que contribuyeron al cierre de esta cooperativa.

Según las personas entrevistadas se podía prever el cierre de la cooperativa por las señales de baja actividad que venía emitiendo a lo largo de los últimos 15 años. Tal como explicamos en el bloque tres de esta tesis, uno de los mecanismos de solidaridad utilizados en tiempos de crisis es la reducción de la jornada laboral. Este mecanismo es un recurso utilizado para que las cooperativas puedan sobrevivir a períodos cortos de baja actividad. Fagor Electrodomésticos se acogió a este mecanismo durante una larga temporada de dos años sin actuar de forma más contundente frente a un problema que ya se sabía estructural.

Una muerte anunciada

**Todos los de una de las cooperativas me dijeron lo mismo, o sea que...**

O sea, tú ves, o sea si yo estoy trabajando en Fagor y me estoy 2 años que los jueves y los viernes es fiesta, yo pregunto algo pasa, y si tú ves que el de lado... pues... mmm, ya a nivel, es decir, ya ves cómo va la cosa, tú ves, esto puede aguantar un mes, dos meses, tres,... un año esto no se aguanta. (EDHU2)

Previamente a la actual crisis de Fagor, los estudios de mercado realizados en torno a la fabricación y venta de frigoríficos, una importante sección dentro de Fagor Electrodomésticos, señalaban el necesario cambio de rumbo en la línea de negocios de la cooperativa ya que ponían en evidencia la poca competitividad de este tipo de productos. Los resultados de este estudio avalarían una decisión orientada al cierre de la sección de frigoríficos, pero aún teniendo este conocimiento desde el año 2000 no se tomaron las debidas medidas.

Fagor lleva con la mano izquierda que es el frigorífico con gangrena desde el año 2000. No vamos más... Desde el año 2000. Cuando estaba en [el mes de] mayo ya se decía que el frigorífico es un producto de poca rentabilidad, que era fácil de fabricar, un producto

prácticamente estático, que tenía poca I+D, que tenía poco avance... (EDHY7)

Estos tipos de situaciones vividas en Fagor y descritas por las personas entrevistadas ponen de relieve la actitud de los socios y socias de no tomar medidas adecuadas en el tiempo debido, frente a la evidente caída del negocio.

Se apunta a la resistencia de los socios y socias de la cooperativa en admitir la situación límite que vivía la cooperativa y a enfrentarse al problema de su empresa, optando por tomar el camino de mantener su bienestar al margen de la mala situación de la empresa.

Ya llevábamos años muy malos, cobrando los intereses, no metiendo manos en donde tenían que meter, estando todo al 100%, sin tomar contramedidas, a la deriva, y cuando las quisieron tomar, era como el Titanic yéndose hacia el iceberg, o sea, sálvese quien pueda. (EDHU8)

Un factor que ha podido respaldar tal actitud es la creencia de que la cooperativa matriz del grupo jamás podría caer porque siempre contaría con la ayuda del grupo y que por esto podrían postergar una decisión más radical.

Teniendo en cuenta que en el grupo Mondragón hasta la fecha rezaba el principio de independencia de la gestión de las cooperativas en relación con la corporación, detrás de esta creencia se puede observar una actitud de pasividad y acomodación frente a la resolución de problemas internos. Este principio garantizaba que cada cooperativa tuviera la libertad para elegir y decidir sobre cómo gestionar su negocio. Así no cabía esperar que la Corporación interfiriera directamente en la gestión de las mismas para "salvarlas" de situaciones difíciles.

... bueno, yo creo que aquí lo que pasaba antes era que, que nos pensábamos que las cooperativas no pueden caer nunca, ¿no?, siempre habría alguien que nos podría ayudar, ¿no?, el grupo, no sé qué... (EDHU7)

Una de las interpretaciones realizadas por las personas entrevistadas para entender el colapso de Fagor centra el problema en la falta de líderes que pudieran tomar la iniciativa e impulsar un cambio estructural en el momento adecuado. Según esta línea lo que ha llevado Fagor a su cierre fue la falta de agilidad y proactividad de sus responsables para tomar decisiones contundentes orientadas al cierre preventivo de algunas áreas de la cooperativa.

¿Qué ocurre?... Ahora te voy a decir el defecto de las cooperativas: decisiones directas, agilidad para tomar decisiones de ese tipo no hay, no hay. Ese es el mayor defecto que tienen las cooperativas. No hay líderes capaces de tener un par de cojones, te estoy hablando en serio, para decir: "Frigoríficos se cierra". Comparamos los frigoríficos chinos con la marca Fagor, y se ha acabado. Y los trescientos tíos de frigoríficos a la calle: les ubicamos en Termo, les reubicamos en Edesa, (...) Eso tenía que haber pasado en el 2004, en el 2005 o 2006. (EDHY7)

No obstante, la fuerza en una organización con procedimientos de participación democrática bien marcados reside en el colectivo de trabajadores debido a su poder de intervención en la gestión, tal como nos enseña la descripción de los procedimientos democráticos del grupo expuesta en el bloque tres de esta tesis.

Tal como se pudo observar en este episodio, los líderes no pueden actuar si no cuentan con el respaldo del colectivo. Durante los últimos años de Fagor hubo varios cambios de gerencia seguidos y la resistencia en actuar venía de los propios trabajadores socios y socias.

Decisiones buenas y malas las empresas las tomamos todos los días. Sí, creo que el peso, la fuerza social ha hecho una palanca muy dura, ha retenido mucho. Y el entorno también. (EDMU3)

En este sentido la responsabilidad sobre la mala gestión de la cooperativa no puede ser otorgada exclusivamente a un órgano o a los gestores, sino a todo el colectivo. En un contexto donde la gestión de la cooperativa es democrática, la responsabilidad por ella es de todos y todas las personas socias de la cooperativa y la gestión de la misma no puede ser delegada a grupos o personas individuales.

(...) está claro que es una, se está viendo con el paso del tiempo que es una mala gestión, una mala gestión desde sus propios socios, trabajadores, su propia gerencia, su propio consejo rector y otros órganos. (EDHU8)

Estos mismos procedimientos democráticos fueron distorsionados en su utilización ya que no fueron utilizados para el bien común, que en este caso se expresaría en la mejora de la gestión para la competitividad de la empresa y su supervivencia en el mercado, sino para los intereses de los trabajadores de mantener sus privilegios a expensas de la mala situación de la empresa.

Esta situación también pone de relieve la necesaria búsqueda de entendimiento entre los órganos. El consenso basado en el mejor argumento y centrado en la búsqueda de la mejor actuación para el bien de todos y todas es fundamental para la buena gestión de las cooperativas en este contexto de gestión democrática.

(...) los directores de allí tenían que ver los números y debían ir a... consejo rector a decir: esto no, tal... El consejo rector depende de cómo esté formado... pues te dice que no. Que hay que... ¿no? El consejo social dice que no, pues vale, otra vez para arriba, otra vez para abajo. (EDHU2)

Preguntadas sobre lo que estaba pasando con sus socios y socias para entrar en esta dinámica de omisión de responsabilidad frente al problema, las personas entrevistadas en general apuntan a la permisividad del consejo rector y a la mala formación de los trabajadores resultante de la acomodación de los mismos.

Se entiende que la buena posición de Fagor en el mercado en sus años de bonanza, como una cooperativa de éxito generadora de riquezas, permitió que sus socios y socias entrasen en una dinámica de acomodación y mínimo esfuerzo que resultó en una generación de trabajadores con poca formación.

Nosotros tuvimos que hacer un esfuerzo para conseguir el puesto, pero aquí hay mucha gente joven, en Fagor Electrodomésticos, que han entrado porque sus padres eran socios. Entonces han entrado con muchas más facilidades. Nosotros tenemos una norma que favorece la entrada de los hijos y que está muy bien. Pero que muchas veces lo que ha hecho es que la gente no estudie, no se forme, al final había trabajo. Como era hijos de socios entraban a trabajar. Ahora se encuentra que tiene un montón de gente que no está formada.  
(AR07RRL)

Una de las consecuencias de esta mala formación de los trabajadores es la limitación del capital humano de la cooperativa, aspecto fundamental en la actualidad ya que los trabajos más sostenibles, mayormente orientados a la producción de conocimiento e innovación, así lo requieren. Con la limitada formación de los trabajadores lo único que estos podían ofrecer era una mano de obra poco calificada y sustituible en el mercado global. Por ello era muy difícil apostar por una transformación de la empresa orientándola a la generación de trabajo con valor añadido y a la realización de actividades innovadoras, tal como hicieron otras cooperativas del grupo. Esto suponía una importante restricción a las posibilidades de hacer cambios estructurales en la empresa.

Este factor también impactó negativamente en la gestión de la cooperativa y, en consecuencia, en la competitividad de la misma. Debido a la mala formación, estas personas no estaban preparadas para intervenir en la gestión y controlar la crisis de la cooperativa. La preparación para participar en la gestión de los socios y socias a través de la formación es un aspecto asumido por las cooperativas del grupo Mondragón. Durante muchos años el grupo

apostó por la formación en gestión de las personas trabajadoras a fin de garantizar que todas pudieran estar al cargo de la gestión de sus cooperativas.

El hecho de que en Fagor se diera esta circunstancia se debe a una degeneración de la regla generalizada de priorizar el acceso de familiares a los puestos de trabajo de las cooperativas. Entre las "facilidades" que se les daban se les permitió el abandono de los estudios una vez establecidos en el puesto de trabajo.

(...) que para que una empresa sea competitiva no puede ser que, pues que había gente que entraba porque el padre había trabajado allí y entonces su hijo también entraba y es que en las mismas condiciones que cualquier otro, pues a lo mejor sí, pero... o sea, allí ha pasado mucha gente que, que dejaba sus estudios para entrar en Fagor, y bueno pues yo creo que la situación pues un poco se había, no sé cómo decir, desmadrado. (EDHU7)

Desde el entorno de Fagor se achacaba la culpa del problema a la falta de información. Algunos socios y socias asumían el papel de víctimas de los gestores que tomaban decisiones sin las debidas consultas a los órganos sociales. Frente a ello también hay la reflexión sobre la necesidad de implicación de los socios y socias en la búsqueda de la información válida y del conocimiento necesario para poder acompañar los acontecimientos referentes a su cooperativa.

El traspase de la información es un tema crucial en un sistema de participación democrática tal como se explicó en el punto 1.3 del marco teórico sobre democracia deliberativa. Así como el sistema democrático ha de garantizar que la debida información llegue al máximo de personas, la actitud de los socios y socias de Fagor arroja luz sobre la responsabilidad de los trabajadores y trabajadoras en la búsqueda del entendimiento sobre lo que pasa en su entorno y, en este sentido, sobre la responsabilidad de asumir su papel en el proceso de traspaso de información.

En cuanto al entorno social, pues también hay que mejorar de una forma bárbara en cómo transferir toda la información, y lo digo como socia, a veces como socias la postura cómoda es que nos dé igual un poco todo, pues bueno. (...) pues dónde estuviste tú cuando iba pasando todo lo de Fagor. Es importante que veamos que nos toca a todos. El tema es poder reclamarnos a todos la responsabilidad del día a día. El socio ha de estar pendiente de todo. No es que la información no fluya, sino porque a veces no nos queremos enterar... y hay que fortalecer cómo hacemos la información de todos y nos la hacemos más nuestra aún. (EDMU3)

Así, queda evidente que en un entorno cooperativista, con procedimientos democráticos marcados para la participación directa del trabajador en la gestión, el sentido de responsabilidad colectivo es fundamental para el éxito del negocio y el mantenimiento de puestos de trabajo. En el caso de Fagor estos procedimientos no fueron utilizados para la mejora de la gestión y de la competitividad de la empresa, del bien común a todos y a todas, sino como un medio del mantenimiento del bienestar de los trabajadores a todo coste.

La relación que Max Scheler (1913/2001) establece entre autorresponsabilidad, corresponsabilidad y solidaridad aquí quedan evidentes. De acuerdo con su teoría explicada en el capítulo de marco teórico, se entiende que cuanto más intensa es la responsabilidad de los miembros de una comunidad por sí mismos, por los demás miembros y por la propia comunidad, más auténtica es la solidaridad que en esta comunidad emana.

En el caso de Fagor Electrodomésticos, hemos observado las dos caras de la misma moneda: internamente, entre los socios y socias de la cooperativa, este sentido de responsabilidad se ha ido degradando y con él también la solidaridad; externamente el apoyo unánime prestado por todas las cooperativas del grupo a Fagor ha sido un ejemplo de corresponsabilidad y auténtica solidaridad tal como comentaremos en los factores transformadores.

### **5.1.2 El cambio de valores en la sociedad y en el grupo**

Otro tema recurrente entre las personas entrevistadas es el cambio de valores en la sociedad y cómo esto también afecta a los valores cooperativistas. La percepción de que la sociedad se ha vuelto más individualista y egoísta, y que esto afecta directamente a las cooperativas aparece como una interpretación espontánea de la realidad que emergía de inmediato cuando se abordaba el tema durante las entrevistas.

Estas cosas te hacen pensar que realmente, cuando decimos que se están perdiendo los valores, que hay crisis de valores a nivel global, en la propia sociedad y la cooperativa no es una isla. Los que trabajamos aquí pues hacemos parte de la sociedad y estas cosas también se trasladan. (AR07MRC)

De acuerdo con esta primera interpretación, los jóvenes son los actores más sucesibles a actuar según valores individualistas. Esta percepción viene relacionada con una nostalgia del pasado que, según esta valoración, era cuando el valor de la solidaridad era auténtico y se manifestaba en todas las esferas de la vida social.

La juventud de ahora, creo que tenemos que dar una vuelta a todo esto. Yo creo que antes había mucha más, creo que al final no sólo era solidaridad en el mundo laboral, era solidaridad en la calle para apoyar para participar en actos sociales, en todo lo que fuera de ayuda, pero ahora creo que nos estamos volviendo cada vez más individualistas, pero creo que de toda la sociedad. (AR07RRL)

Esta comprensión lleva implícita la idea de que el movimiento cooperativista está condenado a perder sus valores de referencia porque está inmerso en una sociedad que no les potencia y va en su contra. Además, esta idea generalizada quita el lugar de protagonismo de la agencia humana en el proceso de cambio de valores y transformación de la sociedad. Aquí los

agentes, en este caso los socios y socias, se ven sometidos al cambio inexorable de los valores de la sociedad, sobre el cual no pueden actuar. El factor excluyente que habita esta interpretación es la justificación y resignación ante las prácticas insolidarias que pueden darse. Esta resignación a su vez crea las condiciones para un deterioro real del valor de la solidaridad en el grupo.

Así, podemos concluir que esta premisa se enmarca en una perspectiva estructuralista sistémica que quita del sujeto la capacidad de acción para el cambio y la transformación social. De esta forma esta visión de los valores en la sociedad y en el grupo aleja las cooperativas de su origen y esencia orientada a la solidaria transformación social. Al mismo tiempo esconde una realidad social plena de auténticas acciones solidarias que no se corresponden con esta interpretación, tal y como veremos en la sección de factores transformadores.

### **5.1.3 Elementos generadores de desigualdad**

En los resultados aquí expuestos se han detectado diferentes elementos que tienen en común el hecho de generar algún tipo de desigualdad entre los socios y socias del grupo.

En este sentido, a pesar de las ventajas de la multilocalización frente a la deslocalización que hemos explicado en el bloque anterior, una dimensión que encierra desigualdades entre personas vinculadas a las cooperativas es la internacionalización. Si por un lado la internacionalización es una estrategia que permitió y sigue permitiendo superar crisis, un factor excluyente ligado a ella es la diferencia de condiciones laborales entre trabajadores de Mondragón vinculados a las empresas matrices en Mondragón y los vinculados a las empresas del exterior. Así, tenemos trabajadores que forman parte del mismo grupo pero que tienen vínculos (societarios y contractuales), sueldos y nivel de participación en la gestión, muy dispares.

Diferentes elementos llevan a esta desigualdad, desde la forma jurídica de las organizaciones hasta la rentabilidad de las filiales. En el inicio de su

implementación, generalmente las filiales no tienen recursos suficientes para cubrir sus propios gastos, lo que limita la implementación de mejoras de las condiciones laborales entre sus trabajadores desde el inicio del emprendimiento. Desde el grupo se busca subsanar este problema de diversas formas tal como comentaremos en los factores transformadores. A pesar de ello, es un hecho que no se ha conseguido crear unas condiciones de participación en la gestión en igualdad de condiciones con los socios y socias de las cooperativas matrices.

De pronto tenemos un gran problema (...) ¿Cuál es el nuevo problema? Que los trabajadores de Brasil al cabo de unos meses dicen, miran así y dicen: ¿y en Europa cuanto pagan a los de Mondragón? ¿Y a nosotros por qué...? Y además son socios los de Mondragón, son propietarios, si ganan dinero se lo reparten y aquí no. o sea, ¿qué está pasando? Si tú no haces nada, van a llegar a la conclusión cierta que los cooperativistas de Mondragón son unos explotadores de los trabajadores de Brasil. Entonces tenemos un problema. (AR07HJE)

Salvadas las distancias, este mismo tipo de desigualdad entre trabajadores también se da en territorio local. Específicamente, en las cooperativas de trabajo asociado que ofrecen servicios como la limpieza o el catering, se genera otro tipo de desigualdad, en este caso entre personas socias. Por un lado las personas socias al trabajar fuera de su cooperativa de origen y dispersas entre diferentes empresas clientes se encuentran alejadas de su cooperativa dificultando su participación activa en ella.

Esto es lo que estamos intentando: ver cómo resolverlo, pero, claro, es que una cosa lo que tiene es que nuestro personal está muy disperso. Si fuese que todos estén aquí, que no son cooperativistas pero que están todos en una planta allí sería sencillo, pero es que tiene tres aquí, cuatro allí, diez... Entonces, claro, es bastante difícil. (AR10MPA)

Por otro lado no pueden incidir en la gestión de su entorno laboral inmediato, la empresa o cooperativa en donde prestan el servicio. En el caso de prestar servicios a otras cooperativas este hecho genera socios de diferentes categorías coexistiendo en un mismo espacio laboral. Unos tienen poder de decisión y otros no.

Entonces, en aquel entonces, era curioso como sectores, en éste caso como cocina, limpieza y recepción eran socias igual que cualquiera, ¿no? Iban a reuniones de, votaban y tal. Con el tiempo se ha ido subcontratando ¿no?, y a mí es una cosa que me da mucha pena. Incluso la gente que ahora comienza, como nunca han conocido, les parece normal que sea un sistema de Catering, que las de limpieza sean, la subcontratadas de otras cooperativas, y a mí sinceramente... si tenían voto como yo, como otros. (AR10MRHCL)

Por último, un tema pendiente en el grupo es la desigualdad entre hombres y mujeres que ocupan puestos de mando. Pese a la fuerte contribución de la Cooperativa Auzo Lagun a la inclusión de la mujer en el mercado laboral, tal como comentamos en los factores transformadores, y de los esfuerzos del grupo por promover la igualdad de género, dentro del grupo las mujeres siguen siendo minoría a la hora de asumir cargos de gran responsabilidad.

Aquí el factor exclusor detectado es que añadido a las pocas oportunidades de asumir altos cargos que se les ofrecen, a las mujeres también se les exigen unas condiciones para la ejecución de tales puestos de trabajo que requieren, gran disponibilidad horaria, aspecto que obstaculiza su acceso a estos puestos de responsabilidad. Esto apunta a la necesidad de crear condiciones adecuadas para que las mujeres puedan efectivamente asumir tales puestos en conciliación con otras responsabilidades de su vida no laboral tal como los hijos y la familia.

Yo creo que nosotras muchas veces somos las que nos echamos para atrás, estamos viendo siempre más allá, la familia... dices: no me compensa, (...) (AR10MPA)

De esta forma la estratificación de personas trabajadoras y socias en diferentes categorías en función de la oportunidad de participación en la gestión de las cooperativas es un factor de exclusión en la medida en que no es coherente con los valores y principios éticos del grupo. Esto se da en la esfera de la internacionalización y también de las cooperativas de servicios. Igualmente, las exigencias inconciliables de los puestos de mando cierran las puertas para que se dé una efectiva igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ejercer puestos de responsabilidad en el grupo.

#### **5.1.4 Conclusión**

La presente investigación detectó algunos problemas específicos de algunas cooperativas que podrían llegar a trastocar la unión entre valores y prácticas económicas, propia del grupo Mondragón.

Asimismo se debe resaltar que algunos de estos aspectos están determinados por las circunstancias concretas de las cooperativas a las cuales pertenecían las personas entrevistadas, como el caso de Fagor y Auzo Lagun. Por este motivo, algunos de estos aspectos no pueden ser generalizados ya que no corresponden a toda la organización.

La mayoría de ellos hacen referencia a la crisis de Fagor Electrodomésticos y son frutos de las reflexiones que las personas participantes hicieron a partir esta crisis.

Así, se pudo observar que la crisis de Fagor ha sido fruto de un desentendimiento de las personas socias de sus responsabilidades como tales en la gestión de su cooperativa. Las resistencias creadas por estos y ejercidas a través de los procedimientos democráticos de control y práctica de la gestión han obstaculizado la toma de decisión adecuada en el momento preciso que podría haber evitado un daño mayor.

También se considera que las facilidades concedidas a los hijos de socios y socias para entrar a trabajar en las cooperativas merman la cultura del esfuerzo. Se considera que tal facilidad genera una actitud de no esfuerzo e

implicación con la mejora de la cooperativa que también ha impactado directamente en la poca formación los trabajadores. Este hecho ha limitado su capacidad de hacer cambios estructurales en la línea de negocio de la cooperativa.

Esta experiencia pone el foco sobre la importancia de la implicación real de los socios y socias en la gestión de las cooperativas, de su formación permanente para afrontar los cambios en el mercado y del el uso de los procedimientos democráticos para la mejora del bien común, en este caso la competitividad de la cooperativa en cuanto empresa que, para sobrevivir, ha de estar activa en el mercado para así seguir generando trabajo.

En cuanto a la dimensión de solidaridad se ha detectado la existencia de una idea generalizada de que el valor de la solidaridad está en crisis en la sociedad y que la cooperativa, como parte de la misma, también sufre este cambio de valores. Aunque de la reflexión más profunda emergieran ejemplos que contradicen esta primera interpretación de la realidad, ésta puede transformarse en un factor exclusor en la medida en que crea las condiciones que justifican las prácticas individualistas e insolidarias entre miembros del grupo.

Por último, se han detectado tres elementos que crean algún tipo de desigualdad entre los socios y socias que pueden dificultar el ejercicio de las actividades económicas en coherencia con valores y principios éticos tales como la solidaridad y la democracia.

Por un lado se detectaron dificultades para la participación de socios en cooperativas de prestación de servicios. Se hace difícil transmitir la información entre ellos e implicarles en la participación. Estas dificultades vienen dadas principalmente por la dispersión de los socios y socias que desarrollan sus puestos de trabajo en otras cooperativas. Al mismo tiempo, en las cooperativas donde trabajan no pueden incidir como socios y así se quedan al margen del proceso de gestión democrática.

Por otro lado, en el marco de la internacionalización existe desigualdad entre trabajadores que forman parte del mismo grupo Mondragón en cuanto a tipo de vinculación, sueldos y nivel de participación.

Por último, se evidencia la necesidad de crear condiciones de igualdad para que las mujeres puedan efectivamente asumir puestos de trabajo de responsabilidad.

## **5.2 Factores transformadores**

En este apartado presentaremos los resultados del análisis de la información recogida de aquellos factores que promueven un ejercicio empresarial competitivo y exitoso que va de la mano de valores de solidaridad, democracia, equidad y transparencia. Tales factores están relacionados con la unión de los valores y actividades económicas exitosas, el proceso de institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón, la democracia deliberativa en el grupo y la transformación social que se genera a partir de la solidaridad allí ejercida.

### **5.2.1 Proceso de institucionalización de la solidaridad: agencia humana y transformación social**

Tal como explicamos en el bloque tres, en esta tesis consideramos que la institucionalización de la solidaridad corresponde al proceso de creación y mantenimiento de mecanismos de intercooperación que pasan a formar parte de la estructura organizacional del grupo Mondragón. De esta forma, tales mecanismos concretan el valor de la solidaridad y un principio cooperativista - Cooperación entre Cooperativas.

En este sentido, uno de los resultados de la investigación realizada revela que tal proceso de institucionalización de la solidaridad se sostiene en la agencia humana, de acuerdo con la perspectiva dual de comprensión de la relación entre sujeto y estructura social. Según esta perspectiva sociológica, las estructuras y sistemas influyen la sociedad pero las personas también son capaces de crear nuevas estructuras y sistemas, así como son capaces de transformarlas.

En este apartado se presentan los resultados referentes al proceso de creación de mecanismos de intercooperación del grupo en lo que respecta a su pasado histórico y cómo se vive el mismo en la actualidad, remarcando el papel de la agencia humana en la creación de estas estructuras de solidaridad.

## **Agencia humana, creación y transformación de estructuras sociales**

Las personas entrevistadas son unánimes en afirmar que el surgimiento de las cooperativas del grupo Mondragón, así como del entramado institucional que garantiza las prácticas de solidaridad entre ellas, ha sido creado gracias a la acción visionaria y de liderazgo de José María Arizmendiarieta.

En sus aportaciones se hace evidente la importancia de los valores que tenía su líder y que han impregnado sus acciones y lo que ha construido a su alrededor. Igualmente se considera de vital importancia la implicación de los primeros cooperativistas del grupo -los fundadores- que han seguido las líneas orientativas de Arizmendiarieta y sus valores hacia la formación de los mecanismos de solidaridad.

Ahora sí, el tema es por qué surgió Mondragón, y yo creo que surgió por el liderazgo del padre Arizmendiarieta, que después se encontró unos buenos seguidores, los fundadores que siguieron siendo éticos como él mismo y que quisieron desarrollar solidariamente el entorno y no enriquecerse ellos. Esto generó la creación de cooperativas. (AR07HPC)

En los escritos del propio Arizmendiarieta queda clara la relación que establece entre cooperativismo y solidaridad, encontrando en este enlace la fórmula para la superación de las adversidades. En esta línea también deja clara la responsabilidad de las personas con sensibilidad social a la hora de aplicar tales valores en organizaciones como las cooperativas (Azurmendi, 1992).

Coherente con estas reflexiones acerca del humanismo y de que las organizaciones como las empresas son reflejo de los valores de las personas que las gestionan, Arizmendiarieta, tal como comenta una de las personas entrevistadas y recoge la literatura al respecto expuesta en el bloque tres, se dedica primero a formar a las personas que luego vendrían a concretar los ideales de solidaridad y mejora de la comunidad a través de las cooperativas.

Se supo rodearse de esta gente, le educó, fundamentalmente los primeros años fue una labor de mucha educación a través de diferentes actividades, a través de organización de actividades culturales, de cabalgatas de reyes, pues un montón de diferentes actividades, de la juventud deportiva de Mondragón, sobre todo trabajar mucho con los jóvenes. (AR07JC)

Así, los precursores de esta experiencia impregnaban su acción de un sentido de transformación social con base en valores como la solidaridad. Esta acción humana, llevada a cabo por un líder y también por personas que creyeron en este proyecto, fue capaz de crear un entramado organizacional orientado a la transformación de la misma sociedad en la cual se encontraba.

Entonces era un grupo de gente intentando transformar un sistema, muy idealista, porque imagínate en pleno sistema capitalista inventar esto ¿no? Entonces era gente y con parte, bueno, de la Iglesia Católica, con ciertos toques de, bueno, solidaridad, de principios de valores básicos no, que en aquel entonces no había que explicarlos, se los vivían. (AR10MRHCL)

Des del surgimiento de las primeras cooperativas se ha ido forjando el ideal de solidaridad de Arizmendiarieta a través de la creación de empresas cooperativas que serían claves para el desarrollo del grupo, tal como hemos comentado en el bloque tres de esta tesis. En este sentido, Caja Laboral y los grupos comarcales fueron dos organizaciones iniciales que fueron esenciales para el desarrollo y la expansión del intercooperativismo.

Igualmente se fueron instituyendo normas comunes entre las cooperativas que nacían en el grupo que también jugaron un papel importante en la institucionalización de la solidaridad.

Ya en la historia del grupo ha habido, tanto en la creación de Caja Laboral como en la constitución del primer grupo comarcal, porque eran cercanos en la misma comarca, en

la zona, ya la propia solidaridad, la necesidad de ayuda mutua, el caminar como grupo nacen en los orígenes prácticamente. (AR07HJL)

En este sentido, Caja Laboral nació con el objetivo de conferir libertad de actuación, en lo que se refiere al capital financiero ofrecido por los bancos, a las cooperativas, ofreciéndoles soporte financiero para su nacimiento y crecimiento. Asimismo su división empresarial se dedicaba a brindar la ayuda necesaria para la formación de cooperativas para aquellos que estuvieran interesados en ello, ofreciendo asesorías, estudios de viabilidad y financiamiento. En este sentido, la función social de esta empresa es entendida también como un ejercicio de solidaridad para con la comunidad local ya que tenían como objetivo general ayudar a trabajadores de la comunidad a emprender su propio negocio como socios cooperativistas y de esta forma crear más trabajo y riqueza.

Como no hay ningún niño que nazca sin una madre, durante muchos años muchas cooperativas han nacido bajo el manto de esta madre que se llama Caja Laboral (...) durante muchos años, y esto es una solidaridad con el pueblo. (AR07HJL)

Por otro lado, Caja Laboral fue también la que estableció las normas de funcionamiento común a las cooperativas del grupo, contribuyendo así a la creación de un sistema de intercooperación. Normas tales como la retención de una parte de los beneficios para crear una base de capital para las cooperativas que con el tiempo se comprobó que ha sido decisiva para el éxito y crecimiento del grupo. Así nos comenta una persona entrevistada cómo estas normas fueron establecidas desde la formación de las primeras cooperativas.

Pero desde el principio Caja Laboral les vino a decir: oye que tenemos unas reglas del juego, vas a constituir parte de este grupo pero estaréis obligados a cumplir con las reglas que tengamos todos comúnmente. Por ejemplo, aunque la ley permita que vaya una parte de los beneficios, un 70% a retorno y estos que vayan a los

bolsillos, aquí no vamos. Nosotros no estamos haciendo esto y por lo tanto vosotros tampoco si queréis pertenecer al grupo. (AR07HJL)

Aquí también se observa la importancia que Caja Laboral daba a la viabilidad de los proyectos que financiaban y principalmente cómo estaban dispuestos a crear condiciones para que estos fueran adelante con posibilidades reales de éxito, ofreciendo entre otras ayudas formación dentro de las mismas cooperativas para los que se estaban iniciando en el ámbito cooperativista. Asimismo, en coherencia con el valor de la solidaridad, se considera como norma no hacer competencia con otras empresas locales ofreciendo el mismo tipo de producto.

Hacéis muy bien en decir esto, que esto ya existe en vuestro pueblo porque una de las reglas también de nuestro grupo, de nuestro incipiente grupo, es que una cooperativa no va a nacer fabricando cosas que ya se hacen en el pueblo o en la zona. No queremos ir contra los trabajadores que están en otras empresas trabajando, nosotros, igual con el tiempo, se derive hacia ahí pero en principio no. Pues mira a esta persona la vamos a tener aquí formando dos años haciendo un estudio de viabilidad. (AR07HJL)

Tal como hemos comentado, otra estructura fundacional orientada a instituir las prácticas de intercooperación del grupo fueron los grupos comarcales que más adelante se transforman en grupos sectoriales. Estos también fijan una forma de interactuar entre las cooperativas del grupo basadas en la solidaridad intercooperativa.

El primer grupo surge en 1964 con el nombre de ULGOR, que luego se transforma en el grupo FAGOR, respondiendo a la necesidad de ayuda mutua entre las primeras cooperativas creadas en el grupo. Así esta experiencia de intercooperación se basaba en el intercambio de profesionales que pudieran ayudar a las cooperativas del grupo.

Claro, cuando nace una nueva cooperativa, por ejemplo en ULGOR, era la cooperativa igual más grande, pues igual había gente muy especializada en algo, en calidad o en lo que fuera, y claro, con esta cuarta cooperativa que estaban más verdes, igual se les hubiera ido muy bien que, una persona que entiende de calidad en esta cooperativa, venga a esta otra. (AR07HJL)

No obstante esta necesidad de intercambio de recursos humanos y talentos entre las cooperativas del grupo planteaba el problema de la desigualdad de condiciones laborales entre ellas, demandando así otros mecanismos que respondieran a esta nueva necesidad.

A la, vete allí a aquella cooperativa que tú en esto eres buena, aquí ya lo has demostrado, ayúdales a estos. Y la respuesta era: Oye, Jesucristo habló de hermanos pero de primos no. A ver explícate. Hombre, yo como voy a ir de ULGOR, a COPRECI, o a COMET, o a EDERLAN, o lo que fuera. Oye, que se las arreglen ellos, porque yo puedo ir allí a perder. Imagínate que esta cooperativa pierda. (AR07HJL)

La forma de resolver este problema ha sido la creación de estructuras de funcionamiento comunes a todas las cooperativas del grupo comarcal buscando una igualdad entre ellas que favoreciera el intercambio intercooperativo. Estas reglas incluían la reserva de beneficios, la aportación como socios, los criterios de valoración de puestos de trabajo y también los índices de diferencia salarial entre el sueldo más alto y el más bajo. También incluían la socialización de las ganancias y de las pérdidas entre las cooperativas que formaban parte del grupo, asociando la intercooperación también a la transferencia de recursos económicos.

Ah ¿Pero si estos pierden y nosotros ganamos? ¿Yo cómo voy a ir ahí? Lo del primo. Pues no, haremos eso: socializaremos las ganancias mayores, pequeñas y hasta las pérdidas de tal forma que una persona que pueda

estar aquí, aquí o en esta otra cooperativa no salga ganando o perdiendo con respecto a otro de igual categoría en otra empresa. Esto es solidaridad. (AR07HJL)

En esos primeros pasos de la formación del grupo Mondragón queda evidente la acción humana en la creación de las estructuras organizacionales. No solamente la acción del líder fundador ha contribuido a ello, sino que también la acción de los primeros socios fundacionales y de todas las personas que se incluyeron en este proyecto. Esta acción orientó la creación de Caja Laboral y de los primeros grupos comarcales así como de las normas de funcionamiento del intercooperativismo ejercido en el grupo, los primeros pasos para la institucionalización de la solidaridad.

En esta línea, la importancia de la acción humana en la formación de las instituciones es explicitada por una persona entrevistada que deja claro que la acción solidaria ha de ser ejercida primero entre las personas para que luego pueda ser institucionalizada.

Si lo personal funciona, entonces conseguiremos en la institución montar, organizar organismos o entidades instrumentales que sirvan para concretar o hacer realidad esta idea de intercooperación o solidaridad. Es decir, pero para esto las personas tenemos que ser solidarias y dispuestas a cooperar con el de al lado. (AR07HJL)

En la actualidad estos mecanismos de intercooperación ya están institucionalizados en el grupo, de tal forma que marcan las normas organizacionales de cara a las personas que se vinculan laboralmente a las cooperativas.

Uno de los principios básicos está institucionalizado, entonces yo, si entro en la cooperativa, entro a eso, sino, me voy a una, una sociedad anónima. (AR10MRHA2)

Estos mecanismos de intercooperación institucionalizados forman parte de la estructura organizacional del grupo que ahora pasa a influenciar la acción

humana de las personas que viene a formar parte del mismo. Aunque los miembros, en el principio de su vínculo laboral con las cooperativas, puedan percibir la solidaridad institucionalizada como ajena a su comprensión e incluso dudosa, al verla en acción pasan a reforzarla con su aprobación y esta pasa a influenciar en sus vidas, reforzando los estudios que avalan a las cooperativas como lugar de socialización en valores como la solidaridad y la democracia, analizados en el bloque 3.

Yo, por ejemplo, en un principio, en un principio, no sabía hasta qué punto de solidario podía ser una cooperativa, lo que pasa que con los años vas aprendiendo y dices: ¡Jo! pues sí que es solidario porque se reparte muchísimo dinero y se tiene que repartir, estoy totalmente de acuerdo con ello. (AR10MRHA1)

Así, a partir de la interacción continua entre los miembros del grupo con estas estructuras organizacionales, la solidaridad institucionalizada en estos mecanismos de intercooperación es interiorizada por sus socios y trabajadores pasando a ser natural para ellos. Tal como expresa la siguiente cita, la solidaridad se traduce en una actitud del grupo e impacta en sus vidas personales.

(...) ya convivimos de una manera natural con esto, con esta realidad y luego, por otra parte, también puede afectar a los planteamientos personales, nos afecta a cada uno de nosotros. (AR07HJC)

La solidaridad institucionalizada forjada por la acción humana desde los principios de la organización Mondragón se ha convertido con el paso del tiempo en la seña de identidad del grupo y también en una herramienta promotora de su fuerza.

(...) y la verdad es que la solidaridad en el grupo es una seña de identidad, es una actitud, es una actitud que está un poco por encima de las modas. Es decir, nosotros gestionamos la cooperativa para que sean competitivas y

utilizamos la solidaridad para hacer, si cabe, el grupo más fuerte. (AR07JC)

Tal como explica la perspectiva dual o dialógica de la creación de la realidad social una vez creados, a través de la agencia humana, los mecanismos de intercooperación que institucionalizan la solidaridad, éstos también influyen en la construcción y transformación de la sociedad. De esta forma, el grupo Mondragón en sí mismo, se convierte en un elemento transformador de la sociedad ya que forma parte de ella. Este grupo aporta elementos de transformación del sistema capitalista y de la comunidad de su entorno más inmediato tal como expusimos en el capítulo 4.

Otra vez el vector de esta transformación que extrapola los límites de la organización y sus cooperativas es la agencia humana. A través de las interacciones que se dan entre los miembros del grupo, las personas llevan estas experiencias en torno a valores como la solidaridad y democracia a otras esferas de la vida social.

En este sentido, el ejercicio de la transparencia y prácticas como la participación van más allá del entorno laboral dentro de las cooperativas y se hacen sentir en las familias, en los grupos de amigos y en la calle

Si tú funcionas democráticamente en la empresa, en la calle, en la familia también se te pega algo ¿no? Se debe pegar, yo creo que sí se pega. En estos momentos no es que el entorno ayuda a generar empresas cooperativas, sino que las empresas cooperativas están generando un entorno más democrático, más participativo, más transparentes... (AR07HPC)

Uno de los factores que promueve la transmisión de estas experiencias más allá de las fronteras de las cooperativas, contribuyendo así a la construcción de un entorno social más equitativo, justo y solidario, es el hecho de que la mayoría de las personas activas laboralmente en el Valle de Mondragón estén trabajando en una de las cooperativas del grupo ahí ubicadas. De esta forma, más personas de este valle están en contacto directo con la práctica de la

solidaridad y de la democracia que se realiza a través de mecanismos de intercooperación y autogestión propios del grupo.

Al final hay que tener en cuenta que aquí la gran mayoría de las personas que trabajamos fuera de casa trabajamos en cooperativas ... y el funcionamiento democrático, participativo, transparente, ético, honesto, con todas las pequeñas restricciones que pueda haber ¿sí?, que existen dentro del mundo laboral cooperativo, pues después se deben reflejar en la sociedad. Yo creo que sí, esto sí es un impacto. (AR07HPC)

La experiencia que los miembros de las cooperativas viven en los espacios de gestión democrática, donde la voz de cada uno de ellos cuenta y donde cualquiera de ellos puede participar directamente en los órganos de gestión, es trasladada a las actividades comunitarias en las que participan. Los miembros de las cooperativas participan en la promoción de actividades que pueden ser deportivas, educativas, culturales y lo hacen llevando a estas otras esferas sociales su experiencia de autogestión y de ayuda mutua.

Otro aspecto también como el tema de, bueno pues, de participación mayor en órganos comunitarios o órganos sociales, o órganos comunitarios, o de desarrollo del entorno, o equipos ciclistas, o equipos de fútbol que normalmente suele decir los de fuera que aquí hay mucha participación, autogestión de las personas, ¿no? Que la cultura que se genera dentro de la empresa después se expande también a la vida social, ¿no? (AR07HPC)

Así, hemos observado cómo la institución de la solidaridad en el grupo Mondragón es el resultado de la acción humana orientada a la creación y a la transformación de estructuras organizacionales y sociales. También se observa que una vez que los mecanismos de intercooperación se crean y se institucionalizan, también se convierten en agentes transformadores ya que, en la interacción entre ellos y los miembros de las cooperativas, contribuyen al traslado de los valores y prácticas que forman parte de este proceso a otras

esferas de la sociedad más allá de las fronteras de las cooperativas.

## **El aprendizaje de la solidaridad**

Tal como hemos visto hasta este punto, las organizaciones, como las empresas y las cooperativas, pueden ser agentes de transformación social en la medida en que crean estructuras sociales que la promuevan. ¿Cómo se da este proceso de transformación? Tal como observamos, la interacción entre las personas y las estructuras organizacionales genera transformaciones de unas y de otras. Aquí la palabra clave es interacción. Las teorías actuales del aprendizaje (Flecha et al., 2010; Rogoff, Baker-Sennett, Lacasa, & Goldsmith, 1995; Wells, 2001) parten de postulados interaccionistas y apuntan que el aprendizaje se desarrolla principalmente a través de las interacciones. De esta forma, las interacciones que se realizan en el interior de las cooperativas generan un aprendizaje práctico de valores como la solidaridad y la democracia que son trasladados a otras esferas de la sociedad. De esta forma añadimos la dimensión del aprendizaje en este proceso de transformación social. Creando y aprendiendo nuevas formas de relación a través de las interacciones, las personas como agentes sociales transforman la sociedad.

En este sentido las personas entrevistadas han manifestado que el valor de la solidaridad y los principios cooperativistas se aprenden de manera más directa y a través de experiencias vividas en las cooperativas y contadas por los pioneros del movimiento cooperativista en Mondragón.

(...) en mi caso, por lo menos a la hora de que nos hicieron socias, las personas contaban sus éxitos profesionales y personales y como te cuentan viviéndolo y tan, pues te convencen, te transmiten y te convencen.  
(AR10MRHA1)

Las interacciones directas con los socios y socias precursoras que han iniciado las cooperativas son fundamentales para que se dé este aprendizaje, y el hecho de que haya un cambio generacional y estas personas ya no estén

activas es un problema, ya que son consideradas la fuente de este conocimiento.

Yo, por ejemplo, he aprendido un montón y no de los libros, ni de esto sino que de la gente del día a día, me han enseñado gente que ahora está jubilada, (...) yo les agradezco un montón, cosa que los nuevos que entraron no han tenido esa suerte. (AR10MRHCL)

El aprendizaje de la solidaridad y de la democracia también se da en el ámbito universitario. Aunque el programa universitario antiguo no contemplaba la enseñanza formal en valores cooperativistas, estos se transmitían a través de la cultura de la escuela y sus prácticas.

Yo vengo del plan viejo de ingenierías, del plan antiguo. Ahí no teníamos ninguna asignatura en concreto que desarrollaba valores cooperativos, etc. pero se llevaba implícitamente en las formas de trabajar que lleva la escuela. La cultura, la cultura que se palpa en la escuela. Es decir, la manera de funcionar de los profesores, de los alumnos, ya te vas impregnando de esta cultura cooperativa. (AR07HPGC)

En este sentido la organización de la residencia del colegio mayor era una experiencia que permitía el aprendizaje práctico de valores de solidaridad y cooperativismo. En este espacio se generaban interacciones basadas en estos valores a través de la organización de diversas actividades por comisiones de estudiantes que fomentaban mayor convivencia entre el estudiantado.

Sí, dentro de la residencia. Entonces ahí había unos planes formativos que abarcaban por una parte las competencias, desarrollo de las competencias, y de otra forma también desarrollaban los valores y los valores iban implícitamente, iban implícitamente en convivencias. (AR07HPGC)

La forma de hacerlo era a través de la promoción de la autogestión de

actividades del interés del estudiantado, fomentando el diálogo y la reflexión conjunta.

Veíamos video y hacíamos comentarios y debates de videos, teníamos comisiones donde en el primer año tú participas de una comisión. En el segundo año ya organizas una comisión. Entonces pasas de la participación a la organización, otra manera de gestión. Si a ti te gustaba el fútbol, organizabas una comisión de fútbol o puedes organizar algo para ver los partidos, etc. O si tú interés era el tema del euskera, pues organizabas otro de euskera... (AR07HPGC)

Otro espacio de aprendizaje de los valores cooperativistas, entre los cuales la solidaridad, son los órganos sociales. Cada cooperativa es gobernada y representada por el consejo rector. Asimismo el consejo social es un órgano consultivo y representativo de todo el colectivo de socios. Sus miembros también son electos por los socios y socias. Participar activamente en estos órganos es una oportunidad de aprendizaje de valores como la solidaridad y la democracia, tal como comenta la persona entrevistada.

Sí, luego entrar a los órganos sociales pues todavía más. Yo en mi caso, desde luego, si entras a un órgano social en este caso en el Consejo rector pues como que lo vives más ¿no?, aprendes ¿no? (AR10MRHA1)

Asimismo, en el contexto de las organizaciones, una forma tradicional de aprendizaje de aspectos fundamentales para el desarrollo del trabajo es la formación en el contexto empresarial. En este contexto también se contempla la formación en valores y principios específicos y propios de cada organización.

En este sentido, el grupo Mondragón no ha sido diferente aunque específicamente la formación en valores y principios del grupo ha variado en el tiempo. En los años 1969 y 1970, por ejemplo, una persona entrevistada nos comenta que se impartían charlas sobre los valores y principios cooperativistas a las personas trabajadoras y socias de nueva incorporación.

A nosotros, cuando entrábamos a formar parte de una cooperativa, se nos formaban en valores. Tú acudías y durante bastante tiempo pues tenias tus charlas con los correspondientes formadores. Con gente del área de personal pues que te iban formando en valores dentro de la cooperativa, siempre dentro de la cooperativa.  
(AR07HJC)

Pero en los primeros años de la crisis económica de los años 90 hubo un parón de nuevas incorporaciones, que se retomaron a partir del año 1995. Desde este momento hasta el año 2005 el enfoque de la formación destinada a las personas trabajadoras estuvo principalmente orientado a la gestión empresarial dejando de lado los aspectos más relacionados con los valores y principios cooperativistas.

En el año 2005 se elaboró un diagnóstico de la participación en Mondragón, movilizandoo a 1500 miembros de consejos rectores que puso de manifiesto la falta de formación sobre tales principios. A partir de la imposibilidad de hacer formación desde las propias cooperativas debido a la crisis económica, se empieza un plan de trabajo para cubrir este hueco formativo entre Universidad de Mondragón, Asociación Amigos de Arizmendiarieta, cuya misión es fomentar la reflexión sobre valores humanistas y el legado de D. José María Arizmendiarieta, y Otalora Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de Mondragón, organización orientada a promover el desarrollo profesional de los directivos y miembros de órganos sociales de las cooperativas del grupo.

En este sentido desde la Asociación Amigos de Arizmendiarieta se planea impartir clases y seminarios en la Universidad de Mondragón sobre esta temática.

Con el mismo propósito de fomentar el conocimiento de los valores cooperativistas, esta vez entre los propios socios y socias de las cooperativas del grupo, desde Lanki Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón y Otálora se han organizado programas de formación sobre los principios cooperativistas dirigidos a personas participantes de los órganos sociales y gestores.

Pues ver un poco cuáles han sido nuestros orígenes, qué es lo que se ha cambiado desde entonces, hacer un poco de reflexión, ¿no? Cuáles son los principios, porque hay mucha gente que no sabe cuáles son los principios, igual saben dos o tres pero son 10, todos los principios cooperativos, transmitir todo eso. (AR07MRC)

Esta formación también cumple con el objetivo de intercambiar información entre los órganos y detectar las carencias existentes para, a partir de ellas, planificar acciones.

Y luego la idea, por parte del Consejo rector y la dirección, era pues cuando se cierre todo este ciclo de formación cooperativa, ahí van a salir qué carencia tenemos, qué cosas nuevas, hacer planes de acciones, hacer seguimientos y, bueno, trabajar un poco este ámbito. Que sí es cierto que durante algunos años ha estado un poco olvidado. (AR07MRC)

En general las personas entrevistadas comentan que esta iniciativa está siendo muy bien valorada por las personas que participan ya que permite la reflexión sobre temas de fondo de la gestión cooperativista.

Y yo creo que esto es, ha estado, bastante interesante porque es algo que habitualmente no haces, cada día estás trabajando, pero parar para pensar un rato, dedicarle ocho horas a pensar la cooperativa, o sea en la forma de gestión de empresa que tenemos, cómo ha sido, por qué somos ahora así, qué podemos hacer, yo creo que es muy enriquecedor para todos. (AR07MRC)

Así, el aprendizaje de valores y principios del grupo Mondragón, tales como la solidaridad y la democracia, se da a través de las interacciones entre los miembros del grupo en los diversos espacios de la organización, desde las comisiones de gestión democrática hasta las actividades culturales promovidas en el ámbito de la Universidad de Mondragón. Asimismo el grupo también

apuesta por la formación de sus miembros en los principios cooperativistas a fin de garantizar un conocimiento mínimo de los principios del grupo a todo el colectivo de trabajadores.

### **5.2.2 Democracia deliberativa: reforzando la institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón**

En este apartado presentamos los resultados de esta investigación que concluyen que la democracia en el grupo Mondragón se caracteriza por ser representativa y deliberativa.

Hasta la fecha, las aportaciones científicas sobre la democracia en el grupo Mondragón afirman que esta se caracteriza por ser representativa. Aquí exponemos los resultados que evidencian que la gestión democrática que se lleva a cabo en el grupo también comprende elementos deliberativos.

Lo referente a la democracia representativa en el grupo corresponde a la estructura democrática compuesta por los órganos de gestión participativa como son Asamblea general, Consejo rector, Consejo social y Comisión de vigilancia. El carácter deliberativo de la gestión democrática llevada a cabo en el grupo se encuentra relacionado con los procedimientos y mecanismos de información que vinculan a los órganos e implican a los socios y socias en la gestión de las cooperativas.

Asimismo, también en este apartado respondemos al objetivo de esta tesis de averiguar la contribución de la gestión democrática en la institucionalización de la solidaridad. Aquí los resultados corroboran lo que afirma Habermas (1999/1998) que la democracia deliberativa implica una mayor fuerza de la solidaridad como elemento de cohesión social. En el grupo Mondragón, gracias a los procedimientos de gestión democrática representativa y deliberativa, los mecanismos de intercooperación que forman parte de la estructura organizacional del grupo se mantienen y renuevan dando fuerza y cohesión al grupo.

## **Participación: procedimientos institucionalizados e implicación de los trabajadores**

Tal como indica la literatura científica expuesta en el bloque 3 de esta tesis, la estructura democrática de la Corporación Mondragón se caracteriza por ser representativa y tener un gobierno democrático cuya unidad de base son cada una las cooperativas asociadas (Bakaikoa, Errasti, & Begiristain, 2004; Forcadell, 2005).

Los órganos de gestión participativa como son Asamblea general, Consejo rector, Consejo social y Comisión de vigilancia que componen la estructura democrática de las cooperativas están formados por socios y socias elegidos democráticamente a excepción de la Asamblea general que está formada por todos los socios y socias que expresan sus decisiones a partir del voto. En este ámbito, a cada socio y socia le corresponde a un voto y ésta es su herramienta de participación directa en la gestión de la cooperativa.

El Consejo rector está compuesto por miembros, entre los cuales el presidente, vicepresidente y secretario, elegidos por la Asamblea general. Cada 2 años se renuevan la mitad de sus miembros que pueden ser cualquiera de los socios. El Consejo Rector elige al director gerente de la cooperativa que, a su vez, formará parte del Consejo de dirección.

Así, este órgano es de gran importancia ya que está a la delantera de la gestión de cooperativa e incluye la participación de cualquier trabajador independientemente del puesto que ocupe. Así nos lo explica una persona entrevistada:

Entonces, cualquier socio puede pertenecer a cualquiera de los órganos. El Consejo rector es el Consejo de administración, digamos, de una empresa pero date cuenta que un Consejo de administración son todos profesionales conocen del tema y lo que hacen es controlar a la gestión. Aquí un cocinero puede ser del Consejo rector o cualquier persona ¿no? (AR10MPA)

En consecuencia, la misma persona entrevistada apunta la necesaria labor de formar a las personas trabajadoras que quieran formar parte de los órganos de gestión democrática.

Entonces, bueno, es indiferente el puesto que tengas, tienes que encargarte de formar a esta persona para que pueda por lo menos realizar esta tarea de control (...)  
(AR10MPA)

Otra persona entrevistada nos explica cómo el proceso de decisión llevado a cabo en el marco de este órgano tiene en cuenta la voz de los colectivos implicados. Si los temas afectan directamente a los trabajadores, se consulta el colectivo de trabajadores a través del consejo social.

Pero cuando se trata de algo que realmente afecta a los socios, entonces el Consejo rector normalmente no toma el acuerdo sin tener en cuenta al colectivo. (AR07RRL)

El Consejo social es un órgano que está compuesto por representantes de las personas trabajadoras y su función es representar a todas las personas cooperativistas en la gestión de la cooperativa. No tiene poder de decisión pero sí de control y puede obstaculizar una decisión del Consejo rector ya que los trabajadores ahí representados, si no están de acuerdo con alguna decisión tomada en el ámbito del Consejo rector, pueden hacer oposición y en algunos casos expresar su desacuerdo en la Asamblea general.

Es de asesoramiento y de control. No tiene poder de decisión aunque en la realidad sí lo tiene. El Consejo social esta elegido por los trabajadores de cada área, entonces si no están de acuerdo con alguna propuesta difícilmente será aprobado en la asamblea o contará con el apoyo de los demás trabajadores. En el consejo social no participan los directores sino los trabajadores. Es un órgano de representación del colectivo. (AR07HPC)

Para que todo el procedimiento democrático funcione, en las cooperativas grandes se puede liberar a algunas personas cooperativistas del trabajo

cotidiano para que puedan dedicarse exclusivamente a tareas del desarrollo democrático de la cooperativa. Esto garantiza la fluidez de comunicación entre los órganos y la atención plena a los socios y socias. Así una persona entrevistada nos explica cuáles son los puestos liberados y justifica tal necesidad.

Está en el día a día, está liberado. Tenemos el presidente, el presidente del Consejo rector está liberado. Somos una empresa de 2000 y pico somos una empresa muy grande y luego lo del Consejo social también está liberado. Cualquier socio que tenga un problema, muchas veces puede acudir a él, entonces es una persona que tiene que estar accesible, está liberada. Y vuelvo que además siempre está en contacto con el presidente (...)  
(AR07RRL)

Otro aspecto importante para garantizar una mínima participación e implicación de las personas trabajadoras en la estructura democracia representativa del grupo es el hecho de que una vez elegidos los participantes de los órganos, si nunca han participado en un órgano de gestión democrática, no pueden negarse a ejercer este cargo a menos que tengan una justificación relevante.

Pero ya a los que van en la lista no puede decir que no. Lo siento mucho, le puede gustar o no gustar. En el Consejo social es lo mismo. Es lo mismo, al final cada área tiene que decir la suya y todos podemos ser elegidos, todos votamos pero todos podemos ser elegidos. (AR07RRL)

La participación de las personas involucradas en la elaboración de los órdenes del día de las reuniones es también un elemento importante en el proceso democrático. En el congreso anual, órgano de máxima representación y soberanía de la corporación tal como se ha explicado en el bloque tres, la elaboración del orden del día es realizada por la comisión permanente, un órgano responsable de organizar el congreso corporativo. Este órgano está compuesto por los presidentes de las divisiones permanentes representando

así las unidades que componen toda la corporación. En este sentido una persona entrevistada explica este proceso.

Pero habitualmente los puntos del orden del día del Congreso los decide la Comisión permanente. La Comisión permanente es como una especie de órgano que se ocupa de la gestión operativa del Congreso, lo que pasa en el Congreso. (...) Esta comisión permanente están los presidentes de todas las divisiones permanentes de la corporación más el presidente del Congreso. Entonces ellos son los que adaptan habitualmente los puntos del orden del día a incluir en la lista que se lleva al Congreso. (AR07JC)

Más específicamente, sobre cómo se elabora el orden del día del congreso de cooperativas, esta persona entrevistada nos comenta que se diferencia entre temas más comunes y las ponencias que abordan temas claves para el desarrollo de las cooperativas.

Entonces hay una serie de temas en el orden del día que son habituales y otros son una ponencia, un proyecto que se presenta con carácter no habitual. Y entonces se lleva a la votación, cada comisario tiene un voto. Se toma los acuerdos en función de la democracia cooperativa, ahí funciona la mayoría. (AR07JC)

A pesar de existir esta comisión establecida y fija con las funciones antes mencionadas, una cooperativa puede proponer temas para el orden del día del congreso a esta comisión que, en este caso, se encargaría de analizarla y decidir sobre su inclusión.

Si la cooperativa quisiera poner un punto en el orden del día, seguramente lo podría plantear y se analizaría el punto del orden del día que se quiera incluir en el Congreso y en función de eso se decidiría si se incluye o no. (AR07JC)

Los temas propuestos para el congreso de cooperativas, una vez propuestos por la comisión permanente y dependiendo de su importancia, son debatidos en el consejo rector, consejo social o en el consejo de dirección, aunque siempre se busca que el debate sea lo más amplio posible. Por otro lado la información sobre las ponencias de los congresos está abierta para todos y siempre se puede opinar sobre ellas.

Se considera que la participación de las personas trabajadoras contratadas en igualdad de condiciones con los socios y socias no es posible ya que éstas no pueden decidir temas importantes como sueldos y organización vacacionales. A diferencia de los socios, estos están adscritos a un convenio sobre lo cual no pueden actuar para cambiarlo.

Claro, porque nosotros hicimos unos estatutos nuestros, con una legislación que podemos cambiar pero el trabajador por cuenta ajena se rige por el convenio (...) Porque yo si tengo que bajar el sueldo lo bajo el sueldo, pero en cuenta ajena no, porque están acogidos a un convenio. (AR10MRHA2)

Igualmente las personas trabajadoras no socias en algunas cooperativas están invitadas a participar de las reuniones mensuales y votan temas que les afectan como el calendario. También en algunas cooperativas como Auzo Lagun participan de la repartición de los beneficios económicos aunque no sean socias, lo que corrobora el reparto democrático de los recursos y la búsqueda de equidad entre los trabajadores.

Pero luego cuando hay que realizar comunicados así oficiales que se hacen: oye venir que os tenemos que contar una cosa, sí se comunica. (AR10MRHA2)

Y parte del beneficio, porque son participantes del beneficio, porque esto todo el mundo. (AR10MRHA1)

De lo avanzado hasta aquí podemos observar que en Mondragón existen procedimientos de participación democrática que están institucionalizados a través de organismos específicos y pautas establecidas.

Los procedimientos democráticos descritos hasta aquí tienen carácter representativo aunque también podemos observar algunos elementos deliberativos en ellos. Tales procedimientos institucionalizados garantizan la inclusión de voces diversas en la toma de decisiones, característica propia de la democracia deliberativa, por ejemplo a través de la diversidad de perfiles de los componentes de las comisiones y consejos. Tal como se expresa en el marco teórico de esta tesis, según Habermas (1998/1999) una de las características de este modelo es la institucionalización de los procedimientos democráticos para así garantizar el entendimiento común. Se observa que, en el grupo, la estructura democrática está institucionalizada creando así las condiciones para que las personas trabajadoras puedan llegar a acuerdos en torno a la gestión de las cooperativas.

En cuanto al interés en participar, en general las personas entrevistadas están de acuerdo en que hay mayor interés cuando los temas tratados suponen cambios que alteran directamente la vida de las personas implicadas como puede ser una bajada de sueldo.

Dependiendo del tema o dependiendo de la situación puede haber más o menos participación. Si las cosas van bien, si van bien, entonces pues normalmente puede haber menos participación, pero a ver, menos participación a nivel global ¿no?, porque después participación laboral, en los temas que le afectan a la gente, sí que participan. La gente muchas veces prefiere participar solo en lo que entienden, en lo que le concierne...por si le va a tocar el bolsillo. (AR07HPC)

Asimismo, se valora que actualmente cada vez hay más participación porque hay más formación entre los trabajadores. Se entiende que hoy hay más participación no solo por el momento económico actual, sino también porque hay más cultura de participación entre los líderes, que también están mejor formados en ello y en consecuencia influyen más su grupo.

Por otro lado muchas personas entrevistadas asumen que el tamaño de la cooperativa también influye en la participación de los socios y socias. Dicen

que el hecho de que las cooperativas sean mayores dificulta la participación y la comunicación argumentando que es más difícil reunirse y deliberar con muchas personas. Aun así, también hay voces que están en desacuerdo con esta premisa, apuntando a diversos otros factores que pueden influenciar en la participación de las personas trabajadoras.

Yo te puedo asegurar que hay cooperativas que siendo 2000 personas son más participativas, donde mejor fluye la comunicación, que empresas dentro del grupo Mondragón, con 200 personas. ¿Por qué? Porque los líderes no lo creen, o el producto, también puede influir el espacio (...) (AR07HPC)

Las personas entrevistadas también están de acuerdo en que hay socios y socias que no tienen mayor implicación en los procedimientos democráticos y se interesan únicamente por desarrollar su tarea laboral. Asimismo piensan que la mayoría tiene una actitud implicada con el trabajo y con la gestión democrática de las cooperativas y que esto es lo que garantiza el éxito de la misma.

Hombre, yo creo que la mayoría, la implicación porque si no, la empresa no iría, la empresa no funcionaría, si la mitad o más de la plantilla estaría ficho y me voy, esto iría en picado en poco tiempo (AR10MRHA1)

También se considera que actualmente las personas valoran más el hecho de poder participar lo que se convierte en mayor compromiso con la cooperativa y con el propio trabajo.

Yo, por ejemplo, en esta cooperativa palpo más la participación y luego también porque creo que la gente cada vez más se da cuenta, se valora más, aquí últimamente se valora más. No sé si es por lo que está ocurriendo en el entorno pero yo sí palpo que la gente valora más (AR10MRHA1)

Igualmente, las personas entrevistadas consideran que las personas trabajadoras en una empresa del grupo tienen más acceso a la información y oportunidades de participación que en otro tipo de empresas. Así esta persona entrevistada explica que a consecuencia de esta dinámica de participación democrática el gerente no actúa o decide solo.

Entonces está claro que los proyectos son mucho más compartidos o sea que aunque el gerente diga que la idea, que está claro que vine por allí, normalmente va a pedir la opinión a los directores, del Consejo rector, o sea, no se va a lanzar a hacer el proyecto sólo, es un poco más esta dinámica, ¿no? (AR10MPA)

De esta forma la gestión democrática basada en la participación de las personas trabajadoras a través de procedimientos representativos y deliberativos crea las condiciones para la realización del proyecto común - punto central en el modelo de gestión- sea efectivamente un proyecto compartido entre los socios y socias.

### **Procedimientos de comunicación, toma de decisiones y debate público**

Se han detectado tres procedimientos claves en la comunicación del grupo: las vías de comunicación (ejecutiva y social), los espacios de información, diálogo y reflexión (reunión de colaboradores, reuniones preparatorias para la Asamblea general y charlas de debate sobre temas claves para la cooperativa) y el debate público. Es a través de estos procedimientos de comunicación que se desarrolla el carácter deliberativo de la gestión democrática del grupo.

Así, en Mondragón hay dos vías de comunicación que hacen llegar toda la información necesaria para que los socios y socias puedan ejercer su derecho a decidir: la vía social y la ejecutiva.

Bueno, nosotros tenemos dos canales de información.  
Hay un canal que es la vía ejecutiva, la vía de los mandos

y otra que es la vía social. Que nosotros llamamos de canal social. (AR07RRL)

La vía ejecutiva proporciona toda la información más relacionada con la gestión de la empresa y tiene mucho peso e importancia. A través de ella se hacen llegar a todas las personas trabajadoras informaciones sobre el desarrollo económico de la empresa y su competitividad en el mercado.

Porque al final la transmisión de lo que toda la información económica, de cómo va la empresa, esta información se lleva más por la vía ejecutiva. (AR07RRL)

En este sentido la comunicación por la vía ejecutiva acontece de arriba hacia abajo haciendo llegar la información hasta el último escalón. Desde el Consejo ejecutivo, órgano máximo en la gestión técnica de la cooperativa, hasta el trabajador del taller recibe mensualmente información a través del traspase de la misma de grupos de colaboradores a grupos de colaboradores.

Todos los que son miembros del Consejo de dirección, estaría el director financiero, el director de recursos humanos, el director de marketing, todos estos a sus colaboradores trasladan la información. Estos, a su vez, a sus colaboradores. Y así de forma que toda la información llegue hasta el último escalón. Este sería el de la mano de obra directa, el que está en el taller. Y es obligatorio hacer todos los meses la reunión de colaboradores. (AR07RRL)

Esta vía ejecutiva se desarrolla a través de las reuniones de colaboradores, un procedimiento de comunicación institucionalizado en la estructura de la gestión democrática del grupo, que no se limitan a descargar información. En el marco de este espacio de información, diálogo y reflexión los socios y socias también opinan sobre los temas referidos a la gestión y estas opiniones son trasladadas hacia arriba en la estructura de mandos.

El jefe los tiene que convocar para hablar de cómo va el mundo, cómo van las ventas de Mondragón, cómo va la división sectorial a la que pertenece esta cooperativa y

cómo va nuestra cooperativa donde somos socios y adentro de esto cómo va dentro de todos los parámetros, aspectos económicos y en nuestro departamento cómo estamos complementado los objetivos. Es donde la gente participa, critica, opina (...) (AR07HPC)

Estos debates generan temas que luego pueden ser integrados en el orden del día de las asambleas o propuestas de temas o puntos para la orden del día del congreso de cooperativas remarcando así el camino doble (hacia abajo y hacia arriba) de la información que se intercambia en las reuniones de colaboradores.

Por una parte el mando traslada la información y por otra parte lo que hace es recoger las opiniones para trasladar, y esto sería un poco la parte de la información sobre cómo está la empresa. (AR07RRL)

Así esta vía ejecutiva a través de procedimientos institucionalizados -reuniones de colaboradores- crea las condiciones comunicativas para que se dé una comprensión intersubjetiva sobre la situación de la cooperativa en cuanto empresa competitiva que forma parte de un mercado. Estas condiciones también forman parte del modelo de democracia deliberativa según Habermas (1998/1999).

Por otra parte, la vía social corresponde a la comunicación entre órganos sociales que forman parte de la estructura democrática del grupo, que se realiza principalmente a través de reuniones entre Consejo rector y Consejo social. En algunas cooperativas las decisiones importantes, antes de ser llevadas a cabo en el marco del Consejo rector, son sometidas a la opinión del Consejo social aunque este órgano no tenga función de decisión.

Entonces hay una comunicación mucho más directa donde ya los temas que se van a llevar al Consejo rector se discute primero en este órgano, también para que ellos den su opinión, para que dictaminen, con este dictamen pues ya van los temas al Consejo rector, y ya se toma la decisión. (AR07RRL)

Otro espacio de información, diálogo y reflexión establecido en las cooperativas del grupo son las reuniones de preparación de las asambleas generales. Anteriormente a su celebración, se realizan una o varias reuniones preparatorias de la misma en grupos pequeños donde se da la oportunidad de dar a conocer a los socios y socias los temas del orden del día con antelación y tratarlos de forma más dialogada entre los cooperativistas.

Eso, todo lo que se va a ver en la asamblea se ha visto anteriormente en grupos más pequeños donde ya se recogen más fácilmente la opinión de la gente, y la parte social, esta Comisión permanente, ya tiene toda la información, ha hecho un dictamen de temas que se lleva cuáles son su opinión. (AR07RRL)

El último espacio de información, diálogo y reflexión detectado son charlas específicas que se realizan en torno a algún tema importante para la cooperativa a fin de profundizar en el conocimiento y la reflexión sobre ello antes de tomar una decisión. Así, estas charlas son consideradas un procedimiento de comunicación que permite madurar algunas ideas a través del diálogo y la argumentación orientada al entendimiento antes de la toma de decisión final. Aquí también se observan elementos de la democracia deliberativa señaladas por Habermas (1998/1999). Al madurar temas importantes para el futuro de la cooperativa mediante un espacio de reflexión en grupo compuesto por socios y socias de las cooperativas, se crean las condiciones comunicativas idóneas que permiten la consecución de decisiones racionales.

Igualmente tales reuniones se aproximan a los minipublics, espacios de diálogo propios del modelo deliberativo detectados por Fung (2003) Se trata de espacios que preceden a la toma de decisiones y crean las condiciones para una deliberación basada en la argumentación y la reflexión conjunta sobre la resolución de un problema específico.

(...) tenemos vías, métodos para ir trabajando para ir madurando. Porque hay que tener en cuenta que muchas decisiones, imagínate comprar una empresa en Barcelona

por decir o en Kenia, ¿no? , o hacer una inversión muy importante, claro, hay que ir madurando. Porque no todos conocen lo que es el mercado, como la situación financiera, entonces, bueno, hay que ir calentando motores, hay que ir hablando, mencionando, para después de alguna forma llegar al sumo, a la culminación del voto. (AR07HPC)

Un ejemplo de utilización de este procedimiento comunicativo nos lo da una persona entrevistada sobre el objetivo de extender la cooperativización de las empresas privadas que forman parte de Auzo Lagun.

Entonces, en julio, yo creo que se dio unas tres charlas sobre la cooperativización. Un poco sobre dónde estamos y cuántas personas están de socio, donde están ubicadas. Un poco dónde estamos y cuáles son las leyes o las cosas que nos puedan repercutir. Entonces en julio si dio unas tres charlas y en septiembre otras dos, con eso no han acudido la totalidad de los socios pero creo que unos 80% de los socios sí. (AR10MPA)

Otro ejemplo de ello fue el plan de comunicación para trabajar la ayuda que se ofrecería a Fagor Electrodomésticos antes de que los socios y socias votaran sobre ella en el congreso de cooperativas que se realizó en el año 2013. Este plan incluyó la organización de reuniones que funcionaban como minipúblics. Estas reuniones fueron entre miembros de la dirección técnica de las cooperativas y de los órganos sociales y permitió el intercambio de opiniones sobre la propuesta de ayuda a Fagor. Se organizaron charlas informativas donde se reunían de 50 a 100 personas, donde los directivos de Fagor y de la Corporación Mondragón abordaban el tema y así se ha ido comunicando y debatiendo en los órganos sociales de las cooperativas.

Es un proceso donde se ha hecho un esfuerzo de comunicación muy potente y finalmente, cuando llegó al Congreso, lo que se hizo fue votar esta resolución (...) No, no es para toda la gente de la cooperativa, si no sería

muy difícil. Somos 80.000 personas. Pero sí hace fundamentalmente para los miembros del Consejo de dirección y de órganos de gobierno, el Consejo rector, incluso también para Consejo social, y luego ellos, al mismo tiempo, lo pueden difundir en su cooperativa (AR07JC)

Hasta aquí se han expuesto diversos procedimientos de comunicación que están institucionalizados en el grupo, tal como es necesario según el modelo de democracia deliberativa de Habermas (1998/1999). Se detectaron dos vías de comunicación (ejecutiva y social) y tres espacios de información, diálogo y reflexión que forman parte de la estructura de gestión democrática del grupo: reuniones de coordinación mensual también conocidos en el grupo como consejillos, charlas informativas sobre temas claves de la cooperativa, reuniones preparativas de las asambleas generales.

Un aspecto comunicativo importante que está presente en estos espacios es el diálogo que se da entre todas las partes enriqueciendo los puntos de vistas y ampliando el conocimiento sobre las decisiones a tomar tal como sucede en las tomas de decisión según con el modelo de democracia deliberativa.

Entonces, luego se someten a la pregunta y reflexiones que tiene este auditorio. La verdad es que este suele ser un diálogo muy enriquecedor. Por una parte sirve para recoger un poco la opinión de cómo se está recibiendo, se está recogiendo la propuesta. Está al tanto. Y al mismo tiempo, para enriquecerla. Alguna cosa que en un principio no se haya tenido en cuenta pero que es muy importante. Este feedback es muy importante para incorporar nuevas cosas a la ponencia. (AR07JC)

Como se observa, tales prácticas promueven la comprensión intersubjetiva de un aspecto sobre lo cual se deliberará, a través del diálogo y de la argumentación orientada al entendimiento, tal como explica Habermas (1998/1999) que debe ser la comunicación en el modelo de democracia deliberativa.

Igualmente se puede cuestionar si en las reflexiones que se dan en estos espacios de diálogo el peso está en la argumentación o en el poder de los directivos de persuadir a los trabajadores. En términos de Habermas, en las pretensiones de validez o en las pretensiones de poder. Respondiendo a ello una persona entrevistada nos comenta que los directivos pueden argumentar razonablemente, pero que las decisiones las toman los órganos.

Hay argumentos razonables. Podemos convencer o explicar, pero los que deciden al final son la Junta Rectora y los órganos y si no están de acuerdo, no pasan, o se formula contrapropuestas. (AR07HJF)

Así, el consejo de dirección hace una propuesta y prepara la información para que el consejo rector tome las decisiones. Este toma las decisiones importantes, pero si se trata de una inversión mayor que el 25% de todos los activos de la cooperativa, o si hay coste social importante, hay que ir a la asamblea general. Igualmente las decisiones más prácticas referidas al día a día laboral se toman en el espacio de trabajo.

Por otro lado, tal como hemos comentado, el Consejo social es un órgano de consulta, asesoramiento y control que no tiene oficialmente poder de decisión. A pesar de ello, en realidad este órgano sí ejerce bastante influencia en las decisiones pues si sus miembros no están de acuerdo con alguna propuesta difícilmente ésta será aprobada en la asamblea. Esto evidencia la importancia del diálogo y la argumentación para llegar a consensos en un entorno donde hay procedimientos democráticos institucionalizados. En estos entornos se hace difícil imponer una decisión ya que los procedimientos permiten el bloqueo de la misma. Así, el lugar de las pretensiones de validez en los debates realizados en estos espacios de información, diálogo y reflexión sale reforzado.

En cuanto al debate público sobre los temas importantes de las cooperativas, como el caso de Fagor Electrodomésticos, muchas veces éstos extrapolan sus límites y se dan en las familias, los bares, con los amigos, o sea en otras esferas además de la profesional, acercándose mucho a lo que Habermas (1998) considera el espacio de opinión pública informal.

Sí, hay muchas conversaciones en las cooperativas, en las cooperativas que están próximas a FAGOR, en la casa de los socios, en los bares, en la calle, con los amigos, es una conversación que está activada permanentemente. (AR07JC)

Muchas personas entrevistadas están de acuerdo en que este debate en otras esferas de la vida ayuda a formar la opinión aunque no acaba de influenciar directamente en las decisiones que se toman en los órganos internos de las cooperativas.

El xiquiteo es un buen transmisor de inquietudes. Es un cambio de impresiones impersonal y se forma opiniones pero no hay influencia directa. (AR07HJF)

Así, las personas entrevistadas nos comentan que estos procedimientos de comunicación buscan, a través del diálogo constructivo, alcanzar un consenso. Esta opinión, forjada de acuerdo con las características del modelo deliberativo, complementa la estructura democrática representativa del grupo en la medida en que se expresa a través del ejercicio libre del voto por parte de los socios y socias.

Pero una vez que hemos llegado el Congreso o a la Asamblea, una charla informativa, pues lo que tratamos de hacer es tratar de construir un diálogo positivo que sea constructivo, aunque tengamos que gestionar las discrepancias, finalmente lo que perseguimos, el objetivo al final es alcanzar un consenso. Un consenso que se basa fundamentalmente en el encuentro de opiniones en una votación última en la cual cada persona tiene un voto y libremente puede votar y en función de lo que salga en esta votación puede continuar adelante o no continuar adelante. (AR07JC)

Así, hemos observado que en el grupo Mondragón la formación de la opinión se desarrolla a través de los procedimientos institucionalizados, de los espacios

de información, diálogo y reflexión y también a través del debate público que se da en las redes de comunicación informales, otro de los criterios de la democracia deliberativa. De esta forma se logran acuerdos y consensos entre posicionamientos diversos.

## **Solidaridad, cohesión y democracia**

El segundo objetivo de esta tesis pretendía responder a la pregunta de cuál sería el impacto de la gestión democrática del grupo en la institucionalización de la solidaridad. Los resultados presentados permiten responder que los procedimientos democráticos que forman parte de la estructura representativa y deliberativa del grupo permiten sostener y renovar los mecanismos de intercooperación que institucionalizan la solidaridad. A su vez, la solidaridad institucionalizada crea cohesión en el grupo corroborando la teoría de Habermas (1998/1999) que afirma que en los sistemas democráticos deliberativos la fuerza de la cohesión social recae sobre la solidaridad en detrimento de las otras dos fuerzas cohesionadoras: el poder administrativo y el económico.

Así, las decisiones sobre la aplicación de los mecanismos de intercooperación más utilizados en tiempos de crisis como la reubicación de personal, la modificación de retribuciones y el cambio del calendario laboral para adaptarlo a la actividad de la cooperativa son siempre tomadas democráticamente a través de los órganos de representación que forman parte de la estructura democrática del grupo.

Por otro lado, el Congreso de cooperativas es el órgano de máxima soberanía de la corporación ya que es representativo de todas las cooperativas que forman parte del grupo y decide a través del voto sobre temas de fondo que determinan el rumbo del grupo en su totalidad. Este órgano en diversas ocasiones ha propuesto ponencias sobre la solidaridad, los principios del grupo y los mecanismos de intercooperación. En este marco tienen la oportunidad de cambiar la solidaridad institucionalizada en grupo y en los últimos años han tomado decisiones que fortalecen sus mecanismos y la estructura de

solidaridad intercooperativa.

Ejemplo de ello fue el Congreso de cooperativas del año 2011 en el que se aprobó una política empresarial orientadora del grupo para los siguientes años que incluía como estrategias la intercooperación para optimizar las oportunidades de mercado y el fortalecimiento de las señas de identidad del grupo reforzando los valores y principios del mismo a través del modelo de gestión.

Igualmente, en el Congreso realizado en mayo del 2013 se aprobó el préstamo de 35 millones de euros a Fagor Electrodomésticos. Este hecho ha sido considerado un ejercicio de solidaridad intercooperativo histórico ya que implicaba un importante esfuerzo económico de todas las personas cooperativistas.

Las decisiones del Congreso de cooperativas también reforzaron la solidaridad y los mecanismos de intercooperación tras la crisis de Fagor. En el Congreso del año 2014, todas las cooperativas del grupo aprobaron el documento "Mondragón del futuro" en el cual los valores y principios cooperativistas y los instrumentos de solidaridad son reafirmados.

Asimismo, los procedimientos democráticos respaldan las relaciones de intercooperación en el grupo creando así cohesión entre las cooperativas. Esta relación entre procedimientos democráticos, mecanismos de intercooperación y cohesión puede ser apreciada en el marco de los grupos sectoriales. Tales relaciones se concretan a través de la solidaridad institucionalizada y de los procedimientos de gestión democrática que, contribuyendo a la cohesión del mismo, se concreta en la relación entre cooperativas de un mismo grupo sectorial.

Hay una cohesión porque, claro, hay un Consejo social del grupo aparte del nuestro. Hay órganos de gestión a nivel del grupo que lo que hace es fomentar esta solidaridad. Entonces hay un Consejo social de todo el grupo en el que están los representantes de Fagor Ederlan, Fagor Electrónica, de Mondragón Sistemas, de

Copreci y, de Fagor Industrial, de Fagor Automation, de Fagor Arrasate y Fagor Electrodomésticos. Todas las cooperativas que son del grupo Fagor. Pues todos estos órganos ¿para qué son? Se crean normativas comunes, se organiza todo este tema de anticipos, los salarios, nosotros tenemos una normativa común. (AR07MRC)

En consecuencia, las decisiones importantes como los sueldos afectan a todas las cooperativas del grupo y son tomadas también a nivel de grupo sectorial a través de los órganos comunes.

Se aprueban a nivel del grupo por referendo las decisiones que se toman sobre los salarios. Son por referendo entre todas las cooperativas del grupo Fagor. No lo define sólo Fagor Electrodomésticos o sólo... es a nivel global. Todas estas prácticas al final fomentan esta relación e incluso esto, hay órganos comunes para llevarlo a cabo. (AR07MRC)

Tal como se desprende de estos resultados, la solidaridad institucionalizada llevada a cabo a través de los mecanismos de intercooperación y de los procedimientos democráticos es considerada el principal elemento de cohesión entre las cooperativas del grupo.

Entonces, en relación con la cohesión que tiene esto para el grupo Mondragón, yo creo que la solidaridad forma parte un poco del ADN que nosotros tenemos como modelo de empresa un poco diferente y, claro, afecta en cierto modo, eso nos da la cohesión, la coherencia, porque lo tenemos institucionalizado ya (...) (AR07JC)

Así, los procedimientos democráticos representativos y deliberativos son la plataforma que permite que la agencia humana se manifieste a través de la voluntad de los socios y socias expresada en el voto, y se posicione frente a la solidaridad institucionalizada en el grupo pudiendo reforzarla o tumbarla. En los

últimos años los socios y socias han tomado decisiones orientadas al refuerzo y mejora de tales mecanismos.

Tal como hemos señalado en el marco teórico de esta tesis, Habermas nos indica que la solidaridad junto al poder administrativo y el dinero son los recursos de integración social de las sociedades complejas. Por las aportaciones de las personas entrevistadas aquí expuestas se puede observar que en el grupo Mondragón el peso de la integración del grupo recae sobre la solidaridad más que en los objetivos de beneficio económico (poder económico) o en el gobierno de las cooperativas (poder administrativo). De esta forma la solidaridad institucionalizada genera mayor cohesión en el grupo.

### **5.2.3 Éxito empresarial en el grupo Mondragón: competitividad económica y mejora social**

Los resultados presentados en este apartado evidencian que en el grupo Mondragón el valor de la solidaridad es la base que sostiene, motiva y orienta la actividad económica, mostrando así que la unión entre valores inclusores como solidaridad, igualdad y democracia, y prácticas económicas es posible tal como explica la teoría de Amartya Sen expuesta en el marco teórico de esta tesis.

Corroborando las investigaciones y documentos citados sobre el éxito económico de Mondragón en el bloque tres, se observa que el concepto de solidaridad en Mondragón está relacionado directamente con el concepto de generación de trabajo. En este capítulo se analiza cómo la solidaridad, mediante la intercooperación, genera trabajo y aumenta la competitividad. Todo ello lleva al éxito empresarial que, a su vez, genera mejora social en la comunidad.

## **Solidaridad institucionalizada: intercooperación que lleva al éxito**

Los entrevistados evidencian que el máximo ejercicio de solidaridad en el grupo está en la creación de puestos de trabajo, objetivo por el cual se mueven todas las cooperativas del grupo Mondragón.

Ahí, lo fundamental es entender que el principal ejercicio de solidaridad del grupo es la creación de puesto de trabajo. En la creación de puestos de trabajo directo y también los inducidos, es decir, no solamente los puestos de trabajo directos sino los que creas en el entorno: suministro, sector servicio, de mantenimiento. No solamente relacionado a nuestra actividad, restaurante, tienda. (AR07JC)

Acorde con los ideales de Arizmendiarieta y con las aportaciones expuestas en el bloque tres, para quien Mondragón es un ejemplo de organización empresarial que tiene un fuerte sentido de comunidad y de cuidado para con su entorno inmediato, las personas entrevistadas expresan que la cooperativa forma parte de una comunidad y que su forma de contribuir y comprometerse con ella es creando puestos de trabajo sostenibles.

La cooperativa es un ciudadano más en la comunidad y debe contribuir al bien de la comunidad. La responsabilidad es crear puestos de trabajo dignos y sostenibles en el tiempo. Esto es riqueza. (AR07HJE)

En este sentido se considera una ventaja el planteamiento cooperativista de comprometerse con la creación de puestos de trabajo ya que desde esta perspectiva a la hora de afrontar situaciones de crisis el cierre de las empresas es la última opción.

Estaría cerrada, porque la ventaja que tenemos nosotros es esto: que el puesto de trabajo es muy importante. (AR10MRHA2)

El propio modelo de empresa cooperativista permite la apuesta por salvar

puestos de trabajo en situaciones de crisis ya que la mayoría de los trabajadores también son socios y de esta forma no contemplan la destrucción de puestos de trabajo como primera opción para la supervivencia de la empresa. Los trabajadores están dispuestos antes a sacrificarse en términos de remuneración y horas de trabajo a tener que renunciar a sus puestos de trabajo. Así, ante la posibilidad de reducir plantilla a través de despidos, como hacen de manera sistemática las empresas de corte privado, las cooperativas se acogen a los mecanismos de solidaridad para superar situaciones de crisis económica.

En una empresa digamos al uso tradicional, de corte digamos de capital pues, posiblemente lo que habría hecho era tomar otro tipo de medida no tan basadas en el apoyo del resto de Cooperativa sino que las medidas al gusto de las empresas de capital, ¿no? Pero nosotros, como no podemos hacer esto, pues tenemos que sobre todo intentar defender nuestros puestos de trabajo de la mejor manera posible, y para esto pues, hacer todos los sacrificios que sean necesarios para intentar que se destruya el menor empleo de cooperativas posible.  
(AR07JC)

Unida a esta idea, una persona entrevistada resalta que una cooperativa compite en un mercado en igualdad de condiciones con las demás empresas con la ventaja de que en una cooperativa los trabajadores puedan decidir acogerse a los mecanismos de solidaridad para proteger sus puestos de trabajo. Esta decisión está directamente relacionada con la gestión democrática de las cooperativas que permite a los trabajadores, como socios y socias, decidir sobre el futuro de su cooperativa.

Al final nosotros somos empresa. Una empresa que al final estamos en un mercado, que tenemos las mismas herramientas que el resto de las empresas y tenemos que competir. Y yo pienso que esa solidaridad, el poder utilizar eso, es algo que nos favorece. Al final nosotros estamos

defendiendo nuestro puesto de trabajo. Al final somos socios, pero es nuestro puesto de trabajo. No en una sociedad anónima que tiene un dueño, que dice que el futuro yo lo cierro. (AR07RRL)

En esta línea, otra persona entrevistada deja clara la importancia de ser empresas rentables para cumplir con el objetivo de crear riqueza a través del trabajo para la sociedad.

Tenemos que hacer empresas rentables y, esto sí, con el objetivo final de generar riqueza en la sociedad, esto sí es el objetivo final, pero mientras tanto tiene que ser empresas rentables que como no ganen dinero no se puede generar empleo no se puede generar riqueza. (AR07HPC)

Coincidiendo con lo que pudimos constatar en el bloque tres, la competitividad de las empresas que garantiza la generación de puestos de trabajo es promovida por la solidaridad institucionalizada plasmada en los mecanismos de intercooperación.

Luego no es sólo solidaridad desde el punto de vista económico, nosotros aquí tenemos solidaridad intercooperación, se mezcla un poco (...) Con esta intercooperación que tenemos, al final esta gente que excedente, que se queda sin puesto de trabajo irá a otras cooperativas del grupo o de lo que es la Corporación Mondragón y mantendrá su puesto de trabajo. (AR07RRL)

Así, en general, la totalidad de las personas entrevistadas manifiestan que gracias a estos mecanismos ha sido posible el crecimiento y sobre todo la sobrevivencia de muchas cooperativas y que en momentos de crisis es cuando más se hacen sentir las bonanzas de este sistema. Cuando una cooperativa entra en crisis, sea por problemas económicos relacionados con la naturaleza de su negocio o por la economía global, cuenta con el apoyo de los mecanismos de intercooperación descritos en el bloque tres. En una crisis

económica global como la actual, estos recursos movilizados por los mecanismos de intercooperación permiten a muchas cooperativas resistir más tiempo hasta poder cambiar las estrategias o lo necesario para retomar sus actividades con fuerza. Por otro lado, a través de estos mecanismos se puede reducir la destrucción de puestos de trabajo o incluso mantenerlos en tiempos de crisis.

Yo creo que sí, yo creo que sí tiene un impacto importante y más en estas fechas o en esta época ¿no?, con lo que está pasando. Igual hasta ahora no se ha notado tanto porque ha habido épocas de bonanza, pero ahora en la época en que estamos y algunas cooperativas tal y como están, sí que se está viendo que esto funciona.  
(AR10MRHA1)

Estas reflexiones de las personas entrevistadas en torno a los mecanismos de intercooperación nos llevan a la teoría de Ostrom (2014) en torno a la capacidad y tendencia humana de cooperar en situaciones de dilema sociales. Basándose en lo que sostiene esta autora, observamos que en situaciones de crisis que afectan a cooperativas del grupo, gracias a los vínculos de confianza y compromiso mutuo entre las cooperativas, las normas de intercooperación salen reforzadas y los socios y socias pueden decidir racionalmente sobre la mejor estrategia a seguir para superar tales crisis. Esta racionalidad se basa en la cooperación y no en la maximización del beneficio individual. Los socios y socias eligen cooperar a través de los mecanismos de intercooperación para resolver sus problemas de manera colectiva y las posibilidades de resolverlos son exponencialmente mayores que si actuaran basándose únicamente en su propio interés.

Uno de estos principales mecanismos utilizados en tiempos de crisis es la *reubicación de personal* excedente en distintas cooperativas necesitadas de mano de obra. En este sentido, la intercooperación aparece como la materialización de la solidaridad que permite salvar puestos de trabajo a través de la reubicación de trabajadores socios en otras cooperativas en momentos de bajo rendimiento de las empresas o en caso de cierre de las mismas.

Eso en verdad, sí ¿no?, sí nos ayuda. ¿Cómo? Hombre, pues la empresa que está mal se le quitas los excedentes que tienen y puedes meterlos en otro sitio. Pues el problema que te evitas ¿no? ¿A la empresa que vienen? Pues si vienen es porque hay trabajo y hace falta mano de obra, pues bueno. (AR10HJAMA1)

Otro mecanismo que permite superar momentos de crisis es la *reducción de horas laborales* cuando hay baja de producción y la *reducción de anticipos*, además de la ya comentada reubicación de socios en diferentes cooperativas. Estos mecanismos aportan flexibilidad y también son claves para sobrepasar los momentos de mayor dificultad de las empresas.

(...) tenemos establecidos de diferentes formas según la cooperativa, todas estas prácticas de reducción de horas en caso de que no haya trabajo o reducción de nominas en caso de que (...) no salgan bien, recolocación de trabajadores en otras cooperativas o creación de nuevas cooperativas para pasar los excedentes de una cooperativa a la otra cooperativa, que eso, vamos, eso es muy habitual, entonces esta flexibilidad es una característica importante que ayuda a superar los momentos de crisis. (AR07HPC)

Las personas entrevistadas comentan que aplicar tales mecanismos, tiene su dificultad añadida ya que implica cambios que afectan directamente sus vidas cotidianas. Aun así, resaltan que están dispuestos a hacer estos sacrificios ya que entienden que poder recurrir a ellos es una suerte en tiempos de crisis ya que pueden mantener sus puestos de trabajo.

En cuando nos han reubicado también, es lo que hay y miras y ves que no te quedas más por falta de carga de trabajo, o lo que sea, pero al final uno mismo también tiene que ver que es para el bien de todos, o sea que es una cooperativa y esta es la ventaja que tenemos. En otro lado, sociedades anónimas o lo que sea, en cuanto ve

que baja la carga de trabajo no te mandan a nada más que al INEM. (AR10HJMMA2)

Además de estos mecanismos de solidaridad más conocidos el intercooperativismo también se manifiesta en Mondragón en otras prácticas como el *movimiento de fondos económicos*, el *intercambio de conocimiento* y el *movimiento de directivos entre empresas* del grupo.

(...) hacemos intercooperación en movimientos de fondos, que ponemos fondos en común, hacemos movimiento de cash, de liquidez, pasando liquidez de una cooperativa a otra, también hacemos movimiento de directivos para pasar de una cooperativa a otra, hacemos también intercooperación en pasarnos el knowhow entre las cooperativas (...) (AR07HPC)

También la *presentación de oferta de negocio en común* entre cooperativas con productos complementarios es una forma de ejercer la solidaridad mediante una práctica económica intercooperativista. Esta práctica consiste en la unión de más de una cooperativa para realizar una oferta comercial en grupo lo que permite beneficiar a más de una empresa del grupo en una única operación mercantil.

(...) también en hacer ofertas en común, 2, 3, 5 cooperativas se juntan para hacer una oferta completa, para hacer un hotel, o para hacer una residencia de ancianos, o un palacio de deportes , pues ahí hace falta muchos gremios. Por una parte está el diseño, otra está la ejecución de la obra, otra está el aire acondicionado, otra está los muebles y más, entonces estamos haciendo ofertas en común y por tanto también estamos haciendo compras en común para abaratar precios y demás. (AR07HPC)

Por otro lado una persona entrevistada resalta la importancia de que la gestión de algunos mecanismos de intercooperación sea llevada de una manera

centralizada desde las cooperativas destinadas a ello. Este es el caso de los fondos de ayuda intercooperativista. Así, el Fondo Central de Intercooperación orientado a financiar proyectos de cooperativas de valor estratégico y el Fondo de Solidaridad Intercooperativo destinado a reforzar la situación económica de cooperativas del área industrial son gestionados en la actualidad por la Fundación Mondragón. Igualmente, el Fondo de Ayuda al Empleo es gestionado por Lagun Aro y ofrece prestaciones que financian el mantenimiento del empleo cooperativista.

Esta forma de gestión centralizada facilita el ejercicio de la solidaridad entre las cooperativas. En este sentido la gestión hecha por Lagun Aro de la reubicación de trabajadores socios aporta eficacia a la hora de ajustar los perfiles a los puestos de trabajo y ahorra esfuerzo extra por parte de las cooperativas a la hora de gestionar los traslados.

(...) es más, no lo gestionas esto, entrecomillas, lo gestiona Lagun Aro, o sea no es una carga para la cooperativa, lo gestiona Lagun Aro con lo cual creo que es más todavía de ayuda. Más, ¿no? porque si tuvieras que ir tú cooperativa por cooperativa (...) entonces yo creo que el trabajo que hace Lagun Aro es muy importante. Desde la globalidad. Entonces es mucho más sencillo.  
(AR10MPA)

En consecuencia, se resalta la importancia de esta dinámica para la supervivencia de muchas cooperativas ya que, además de contar con los recursos que ofrecen los mecanismos, no implica pagar sus costes de gestión. Algunas cooperativas no tendrían recursos internos materiales y humanos para poder gestionar la aplicación de tales mecanismos.

Eso yo creo que siempre ayuda porque está claro que se disminuyen los costes, sobrevives (...) entonces yo creo que ha salvado a muchas cooperativas esta dinámica de Lagun Aro. (AR10MPA)

En algunos grupos sectoriales este ejercicio de solidaridad es decisivo para el mantenimiento de las cooperativas. Refuerzan el compromiso con el mantenimiento y la creación de puestos de trabajo y da sentido de pertenencia al movimiento cooperativista. Como ejemplo de ello, la aplicación de la reconversión de resultados entre las cooperativas del grupo sectorial ERKOOOP permite que cooperativas pequeñas y agrícolas puedan generar y mantener trabajo superando las dificultades propias de este sector. Asimismo, sin que las cooperativas sean competitivas en el mercado, tales mecanismos por sí solos no soportarían el mantenimiento de este grupo sectorial.

Entonces cada uno con el porcentaje de su resultado para tapar un poco los negativos de otros. Entonces en el grupo ERKOOOP, además son cooperativas pequeñas, que yo creo que siempre andan justas porque son agrícolas, entonces dependen del tiempo, dependen(...) entonces bueno, sí que normalmente siempre una parte de los beneficios irán para estas cooperativas. Con lo cual al final dices, bueno, no están ganando demasiado pero están dando trabajo a no sé cuántas personas, o sea, te compensa este discurso que haces como cooperativa, ¿no?, mantener estos puestos de trabajo. (AR10MPA)

Por otro lado, los recursos generados por el intercooperativismo sumados a los recursos producidos por las propias cooperativas generan más oportunidades de cofinanciación por parte de bancos y gobiernos lo que evidencia, una vez más, cómo los mecanismos de solidaridad crean las mejores condiciones para generar competitividad y éxito empresarial.

Entonces, ¿esto qué es lo que hace? ¿No? A la cooperativa le da un soporte de medios propios para que su estructura de balance sea más potente, y además le da posibilidades de, junto con estos recursos que le ha dado la corporación, acudir a un banco para que le dé el apalancamiento o los préstamos que necesitan. Entonces, si un banco ve que la cooperativa hace un esfuerzo y que

la corporación le está apoyando, será mucho más fácil de que diga ¡Joer! si uno está arriesgando su patrimonio, está la corporación arriesgando también su patrimonio, puedo dar (...) (AR07HJC)

El esfuerzo por mantener estos mecanismos de intercooperación refleja el compromiso de los socios y socias con las cooperativas pero también el sentimiento de solidaridad hacia los demás. Estos elementos vienen vinculados a la consideración de que el intercooperativismo y sus mecanismos de solidaridad son una ventaja para todos y todas en el grupo.

Entonces nosotros aquí ayudamos a otras cooperativas, a que se generara otras cooperativas o absorber gente que estaba excedente de otras cooperativas. Entonces yo he vivido eso. Y te sientes a gusto porque ser de una cooperativa es algo que te diferencia. Yo me he bajado los anticipos para ayudar a otras cooperativas. (AR07RRL)

Esta idea también es compartida por algunas personas de la localidad de Arrasate que no están vinculadas a las cooperativas pero que reciben el impacto de las cooperativas en sus vidas cotidianas por el desarrollo del comercio o la creación o destrucción de trabajo indirecto que generan. Estas personas reconocen claramente los mecanismos de solidaridad como una forma de sobrevivir a las adversidades económicas basándose en la ayuda mutua, recurso con el que ellos no pueden contar por la naturaleza de su negocio comercial y no cooperativista.

En el grupo Mondragón la competitividad de las cooperativas garantiza la generación de puestos de trabajo y es promovida por los mecanismos de intercooperación que forman parte de la estructura organizacional del grupo. Asimismo, la aplicación de estos mecanismos crea conceptos que relacionan la solidaridad con el éxito ya que asocia la ayuda mutua a mayor eficacia, mayor competitividad y mejores resultados.

(...) que todas las cooperativas tengan malos momentos y

que hayan tenido este excedente de personal y que las otras empresas solidariamente hayan aceptado a tus cooperativistas, esto genera solidaridad, genera conceptos de que yendo en grupo vamos a funcionar mejor, vamos a resolver mejor los problemas y por lo tanto es una de las claves de Mondragón, la intercooperación, y hacemos mucha... (AR07HPC)

De esta forma se observa en el grupo Mondragón un ejercicio empresarial muy acorde con el sentido de la economía en su vertiente ética de buscar lo mejor para las personas y para el colectivo, y en su vertiente técnica de encontrar los medios adecuados -en este caso los mecanismos de intercooperación- para la realización de esta finalidad tal como nos aporta Sen (1999).

Un ejemplo concreto de solidaridad y aplicación de los mecanismos de intercooperación en el grupo fue la ayuda prestada a Fagor Electrodomésticos en los últimos años. Así, pasamos a relatar la importancia de este hecho para la reflexión sobre la solidaridad y los mecanismos de intercooperación.

### **FAGOR Insignia de solidaridad**

En la actualidad el sentido de la solidaridad presente en la misión del grupo e institucionalizada en los mecanismos de intercooperación encontró un signo, considerado icono de la misma: el caso Fagor.

El impacto de la crisis económica actual en Fagor Electrodomésticos se atribuye principalmente a su gran dimensión asociada a la peculiaridad de que el sector de electrodomésticos depende casi exclusivamente del mercado interno, el cual ha sufrido una bajada de la demanda significativa de estos productos. Así explica una de las personas entrevistadas:

Fagor Electrodomésticos, la Sociedad Cooperativa, tiene aproximadamente 2200 personas aproximadamente. Entonces, el mercado del sector electrodoméstico en España durante la crisis se ha reducido en torno a un 50%

y en el 50% cada marca tiene que ver cuál es la cuota de mercado que tiene, de manera que el sector de electrodomésticos es uno de los más afectados por la crisis. Lógicamente, cuando estos niveles de demanda se reducen de esta manera tan bestial pues hay que tomar decisiones de carácter empresarial. (AR07JC)

En este sentido, para mantener con vida la cooperativa Fagor Electrodomésticos los socios y socias de las cooperativas de todo el grupo Mondragón le hicieron una contribución económica. Tal contribución estaba relacionada con la proximidad entre Fagor y la cooperativa a la cual cada socio o socia formaba parte, siendo mayor la contribución prestada por los mismos socios y socias de Fagor y del grupo sectorial del cual esta cooperativa forma parte. Esta acción concreta el valor de la solidaridad en la realidad más inmediata del grupo. Así explica una persona entrevistada cómo todos los socios y socias se ha esforzado para intentar salvar Fagor.

(...) Fagor necesita de aportaciones financieras del resto de cooperativas para hacer frente a esta situación, (...) Entonces el primer esfuerzo han tenido que hacer los socios de Fagor, el segundo esfuerzo han tenido que hacer las cooperativas del grupo Fagor y un tercero esfuerzo de solidaridad lo han tenido que hacer el resto de Cooperativa del grupo para ayudarle a crear un fondo de 70 millones de euros a través del cual con este fondo, pues, lo que van a hacer es una reestructuración del negocio intentando que sea viable de cara al futuro. (AR07JC)

Así, el 13 de mayo del 2013 en el Congreso anual de cooperativas del grupo se aprobó el préstamo de 35 millones de euros a Fagor Electrodomésticos que junto al préstamo realizado el mes de febrero sumaba 70 millones de euros. Este hecho que implicaba un importante esfuerzo económico de todas las personas cooperativistas fue considerado un hecho histórico que manifiesta la permanencia del valor de la solidaridad en el grupo.

(...) la esencia no se ha perdido, ahí está, a nadie, ha habido un apoyo masivo general unánime de todas las empresas de la corporación a FAGOR. Yo creo que ahí, eso pues, que realmente este valor se mantiene. El valor principal se mantiene que es la solidaridad. (AR07MRC)

Tal como nos señala esta persona entrevistada y hemos explicado en los factores excluyentes, este hecho también contradice la idea de la existencia de una crisis de valores que se considera propia del momento sociocultural actual, en la medida que es un ejemplo de solidaridad que demuestra la existencia de este valor esencial en el grupo.

Vale, de acuerdo, puede, a ver, crisis de valores, la cooperativa no es lo que era, dicen algunos, tal y tal, pero cuando llega el momento de la verdad, ¿no? Al final éste es uno de los momentos claves, ¿no? oye, hay que ayudar, a FAGOR en este caso, pues la gente ayuda y vota y tal y de forma unánime, entonces dices pues realmente la esencia no se ha perdido, no se ha perdido, esto es un hecho constatable (...) (AR07MRC)

Todas las personas entrevistadas coinciden en que este momento marcó la historia del grupo y que es un hito que simboliza la fuerza de la solidaridad entre las cooperativas de Mondragón. Una persona entrevistada relata cómo fue para ella el momento de la votación y como esto la emocionó.

... yo cuando fue al Congreso cooperativo que fue en mayo, en el que se votó, la verdad es que fue muy emocionante. A mí me pareció muy emocionante el hecho de que cuando se hizo la votación, la votación se hizo a mano alzada con una cartulina amarilla y todos levantados la cartulina pues, fue emocionante ver cómo todo el mundo por unanimidad, todo el mundo, habría alguno no sé, yo pero para mí era todo el mundo, todo era amarillo votó a favor de ayudar a Fagor Electrodomésticos. (AR07MRC)

Unida a esta emoción se encuentra también la importancia de Fagor Electrodomésticos en la historia del grupo. Esta cooperativa fue la primera del grupo y durante su recorrido ha creado las bases que sostienen el grupo y que han hecho posible el nacimiento de tantas otras cooperativas. En este sentido es la insignia de la solidaridad instituida en el grupo. Así nos lo explica una de estas personas entrevistadas:

(...) y entonces pues, el presidente leyó la propuesta del acuerdo y se hizo una votación a mano alzada. Ahí por un acuerdo que se votó por unanimidad, al 100 x 100 de acuerdo y salió adelante. Con lo cual, la verdad es que fue un momento, fue emocionante. Por una parte porque Fagor no deja de ser una cooperativa, es la cooperativa madre, la cooperativa que ha parido otro montón de Cooperativas y de actividades y que además ha sido muy generosa históricamente por los beneficios que ha repartido solidariamente entre las cooperativas más cercanas a ella y las cooperativas del resto del grupo. Pues cuando es la cooperativa madre, pues enseña muchas cosas. (AR07JC)

La apuesta de las cooperativas por Fagor Electrodomésticos es justificada por el hecho de que esta cooperativa ha promovido la expansión del grupo y la institucionalización de la solidaridad. Reiteradamente las personas entrevistadas hacen referencia a Fagor como la cooperativa madre o abuela donde todo empezó, tal como comenta esta persona entrevistada:

Entonces yo creo que Fagor al ser el embrión del grupo ha ayudado en dos cosas principalmente: por un lado en todo lo que es la creación de nuevas empresas, porque de aquí ha salido muchas empresas, que luego se han convertido en cooperativas independientes. Por otro lado, en este impulsar de la solidaridad, la ayuda, todo eso surgió de aquí. Empezó aquí y esto se ha trasladado a toda la corporación. (AR07MRC)

Otra persona entrevistada recuerda que, en el momento de bonanza y crecimiento de Fagor Electrodomésticos, esta cooperativa apostó por la generación de empleo también en solidaridad con la sociedad en su entorno más inmediato compartiendo su riqueza con toda la comunidad local en forma de puestos de trabajo.

Pero yo he vivido este momento donde Fagor Electrodomésticos era ondeante, era una empresa que ganaba dinero y que además generaba mucho empleo. Igual ahora se nos achaca que priorizamos la generación de empleo, lo que deberíamos haber hecho era generar menos empleo y tener más recursos financieros. Pero, bueno, yo creo que en un momento se apostó por crear empleo porque al final no estás solo, estás en una sociedad, tienes que velar por la comarca, por el pueblo, para que el pueblo se enriquezca contigo a la vez. Entonces se apostó en un momento por la crear empleo.  
(AR07MRRL)

Aunque la actitud de socios y socias de Fagor vaya en el sentido contrario, tal como explicamos en factores excluyentes, el sentido de corresponsabilidad entre las cooperativas, tanto de parte de Fagor en sus inicios, cuanto de las demás cooperativas en relación a ella en su ocaso, nos remite al concepto de Solidaridad en Max Scheler (1913/2001). La similitud viene por el sentido de corresponsabilidad entre los miembros de una "persona colectiva", tipo de comunidad teorizada por Scheler (1913/2001) en la cual sus integrantes responsables por si mismos se hacen a la vez responsables de otros integrantes y de la propia comunidad y así se crean las condiciones donde surge la solidaridad auténtica.

Esta experiencia de ayuda colectiva a Fagor ha puesto en evidencia la importancia, para los miembros de la corporación, de gestionar las empresas del grupo basándose en el valor de la solidaridad para superar la crisis actual.

Precisamente en el Congreso el último congreso que avanzamos, el presidente del Congreso decía que a pesar

de que es una cosa natural y consubstancial a nuestra propia identidad, que no teníamos que quitarle valor, acerca de que muchas cooperativas lo están pasando mal por la crisis, están afectadas por la crisis, a pesar de eso los socios estaban dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a otra cooperativa que estaba pasando peor. (AR07JC)

En el momento de la realización del trabajo de campo Fagor Electrodomésticos aun no había solicitado el concurso de acreedores, que vino a acontecer tres meses después, en octubre del año 2013. Este hecho fue traumático no solamente para los socios y socias de la cooperativa pero también para todo el colectivo de personas cooperativistas del grupo y también para las personas residentes de Arrasate. Tal como se pudo observar en las entrevistas, esta cooperativa era considerada un bastión del grupo y por ello su cierre ha tenido gran valor simbólico.

Aun así, en lo que podría parecer una contradicción con los valores y principios cooperativistas, la decisión por el cierre y la gestión de este proceso refuerza la solidaridad y sus mecanismos.

Después de la ayuda económica ofrecida por todos los socios y socias del grupo Mondragón, Fagor Electrodomésticos presentó una solicitud de otra ayuda extraordinaria de 50 millones. Esta solicitud fue evaluada y denegada por la Corporación. Ésta concluyó que tal aportación no solamente no resolvería el problema de Fagor de forma definitiva, sino que también supondría poner en peligro la existencia de las demás cooperativas, algunas de las cuales estaban en los límites de su capacidad.

De esta forma se observa que tal decisión se sostiene en el sentido de responsabilidad y solidaridad para con las demás cooperativas del grupo y con el compromiso con la generación de trabajo de las mismas.

Asimismo, la forma como se ha gestionado la pérdida de trabajo de las cerca de 2.000 personas a consecuencia de este cierre fue exitosa, también gracias a los mecanismos de solidaridad presentes en el grupo. En abril de 2014, cuatro

meses después del cierre de Fagor, 934 trabajadores (socios y temporales) habían sido reubicados en otras cooperativas del grupo (CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2014b). En la actualidad aproximadamente el 90% de los socios y socias afectados por el cierre han encontrado una solución entre reubicaciones, jubilaciones y prejubilaciones.

También a nivel institucional la solidaridad sale reforzada tras la crisis de Fagor. En el último congreso de cooperativas, órgano máximo en la gestión democrática del grupo, todas las cooperativas del grupo aprobaron el documento "Mondragón del futuro" en el cual los valores y principios cooperativistas y los instrumentos de solidaridad son reafirmados.

Este documento responde a las inquietudes y reflexiones generadas entre los trabajadores y trabajadoras en torno a la aplicación de los mecanismos de solidaridad y de la ayuda solidaria, tras la crisis de Fagor. Tal como explicamos en los factores excluyentes, la actitud acomodada y poco responsable de los socios y socias de Fagor a la hora de tomar medidas sobre la crisis interna que vivían planteó la necesidad de una solidaridad exigente donde todos y todas se comprometen en igual medida.

Tu sabes lo que está ocurriendo con Fagor, e incluso hemos creado un fondo de rescate. Entonces tampoco la gente está dispuesto a trabajar en cualquier cosa y lo ve desde fuera ¿no?, uno que trabaja en Fagor Electrodoméstico y que hasta su fecha ha ido todo bien ha cobrado montón, entonces dices yo estoy manteniendo a esta persona, pues que esta persona asuma también ciertas cosas de solidaridad hacía las cooperativas que están ayudando. (AR10MRHA2)

Así, específicamente sobre la solidaridad se busca que sea exigente y transformadora lo que en la práctica significa protagonismo de las divisiones para anticipar problemas empresariales en las cooperativas y mayor rigor en la gestión de los fondos y recursos de intercooperación. Para ello se pretende reforzar el seguimiento de los resultados y de la competitividad de las

cooperativas a través de la realización de diagnósticos profesionales. En este sentido se prevé la necesidad de mayor control, intercambio de información e intervención para asegurar la solidaridad y el apoyo mutuo entre las cooperativas. En palabras del actual presidente de la corporación, Javier Sotil, en el congreso: “Los valores cooperativos nos ayudan a transformar la sociedad, haciendo nuestros entornos cercanos más justos, solidarios y equitativos” (TUlankide MONDRAGON, 2014).

### **Solidaridad en la Internacionalización y para la innovación**

Las personas entrevistadas reconocen que la internacionalización es un pilar que permite que las empresas del grupo Mondragón sean competitivas en el mercado global y de este modo sigan creando puestos de trabajo. En este sentido, entre otros motivos que llevaron a la internacionalización está la necesidad de expandirse internacionalmente para atender a sus clientes allí donde estén.

Teniendo en cuenta que la internacionalización ha sido la salida exitosa del grupo a la crisis económica de los años 90, se constata el papel de la solidaridad institucionalizada para superar las dificultades innatas al proceso de internacionalización. En este sentido, la creación de la empresa MDC Inversiones obedece al objetivo de poder impulsar la internacionalización a través de recursos generados por mecanismos de intercooperación reafirmando lo que expusimos en el bloque anterior. Se trata de una empresa de inversiones en la que todas las cooperativas invierten un capital económico correspondiente a 834 euros por socio de la cooperativa y un 10% de los resultados de cada cooperativa correspondiente a cada año de resultados positivos.

(...) entonces ¿a qué se dedica estos recursos de esta cooperativa? Pues fundamentalmente en dos vías: una para apoyar aquellas cooperativas que están en mala situación, y para proveer su desarrollo de internacionalización, es decir si una cooperativa quiere

entrar en Brasil, es un caso real, primero hace su proyecto. Si realmente el proyecto él no puede abarcar solo, acude a la corporación. (AR07HJC)

Las personas entrevistadas refuerzan que gracias a los mecanismos de solidaridad ha sido posible la internacionalización y que actualmente las cooperativas que se han internacionalizado son las que están teniendo mejores resultados.

Más o menos el 80% de las empresas que se internacionalizaron lo hicieron gracias a este recurso. Sin este mecanismo difícilmente las cooperativas hubieran tenido este desarrollo. (AR07HJC)

Con el modelo de internacionalización seguido desde las cooperativas del grupo, el grupo gana en competitividad sin renunciar a su principal ejercicio de solidaridad: la creación de puestos de trabajo. El modelo de la multilocalización implica la apertura de otras empresas o filiales en otros países a la vez que se mantiene la planta original abierta. De esta forma, este modelo se aleja de la común deslocalización practicada por grandes grupos multinacionales, tal como explicamos en el bloque tres.

Yo tengo que hacer faros para Volkswagen en Brasil. Las cooperativas hacen exactamente lo mismo: una nueva planta en Brasil. Que será Coop. o lo que sea, pero yo voy a poder producir, faros, focos para Volkswagen en Brasil. Pero entonces la cooperativa nunca cierra la planta (local), no la cierra, la mantiene. Y ¿qué hacen? ¿Faros? No porque ya no es competitivo. ¿Y qué hacen? Pues frenos porque en los frenos hay nuevas tecnologías, etc. y si no es freno será otra cosa más competitiva. Pero seguimos manteniendo la planta B, la planta C y la planta de Brasil. ¿Este modelo cómo se llama? Este modelo es la multilocalización. (AR07HJE)

En un estudio publicado por Mondragón en su página web (MONDRAGÓN Corporation, 2012a), en el cual se comparan la evolución de las empresas del grupo locales (aquellas que no se han internacionalizado) con las globales (las que se han internacionalizado), tomando como referencia dos periodos: 1990-1995 y 2005-2010, se destacan una serie de magnitudes que son significativas para valorar el proceso y los efectos de la internacionalización. Destacamos las siguientes:

- Las ventas se han multiplicado por 2 en las empresas locales y por 5 en el consolidado de las empresas globales, en la matriz (empresa local de las globales) las ventas se han multiplicado por 3.
- Los resultados netos se han multiplicado por 4 en las empresas locales y por 15 en las empresas globales, en la matriz se han multiplicado por 14.
- El empleo ha disminuido en un 11% en las empresas locales y ha crecido un 170% en las globales, en la matriz ha crecido un 25%.

Este aspecto refuerza la importancia de mantener la apuesta por la internacionalización por el grupo hasta el día de hoy. Otra persona entrevistada explica con más detalle cómo la internacionalización se da gracias a la solidaridad entre todas las cooperativas.

(...)y luego se apuesta por la internacionalización entonces todas las empresas del grupo dan dinero para que haya empresas que puedan hacer, que pueden llevar a cabo, abrir empresas fuera de aquí, que esto también sale del dinero de todos. (AR10MRHA2)

Además de seguir el modelo de multilocalización como forma de garantizar puestos de trabajo locales y ampliarlos en el exterior, las cooperativas del grupo Mondragón que se internacionalizan tienen como referencia el mismo Modelo de Gestión Corporativo (MONDRAGÓN Corporation, 2012b) aplicado en las cooperativas locales. El Modelo de Gestión Corporativo es un documento de referencia para las cooperativas del grupo ya que constituye la

base orientadora para la consecución de la visión corporativa y se centra en los principios y valores del grupo. Desde el departamento que gestiona el modelo de gestión se persigue su aplicación también en las plantas del exterior. De esta forma se intenta garantizar que, aunque no tengan la forma jurídica de cooperativas, sigan los principios cooperativistas.

(...) sí que tenemos, sí que llevamos estas ideas aunque de momento no haya cooperativas, como sabes todas las empresas que tenemos en el exterior son sociedades anónimas, pero sí que tenemos establecidos que el modelo de gestión que tenemos aquí, en el exterior también tiene que ser el mismo modelo de gestión.  
(AR07HPC)

Así una persona entrevistada explica que, basadas en el modelo de gestión, las plantas en el exterior construyen su propio modelo de participación sin perder de vista los valores y principios comunes a las cooperativas.

Bueno, pues están construyendo su modelo. Están haciendo un modelo que no es el mismo que de Mondragón. Los principios y los valores sí. (AR07HJE)

El Modelo de Gestión Cooperativo (2012) ha sido creado por la corporación y tiene como punto de partida los *principios básicos cooperativos*. A partir de ahí se establecen pautas para que las *personas en cooperación* puedan poner en práctica los valores cooperativistas a través de una *organización participativa*, construyendo así el *proyecto común*.

Y es un modelo de gestión participativo, delegado, muy descentralizado, potenciando la autogestión allá donde lo más abajo, donde se pueda aplicarla. Entonces esto mismo tenemos escrito que tenemos que aplicar en todas las cooperativas, perdón, en todas las plantas que tenemos en el exterior. (AR07HPC)

La aplicación de tal modelo se concreta en establecer formas de funcionamiento democrático propias de las cooperativas, adaptándolas a la realidad local.

Lo mismo, el funcionamiento democrático que tenemos aquí (...) estas reuniones de colaboradores mensuales o bimensuales esto mismo tenemos que hacer en el exterior, esto se hace aquí, sí, pero también en el exterior.  
(AR07HPC)

En este sentido la primera experiencia de internacionalización ya aplicaba estos criterios de funcionamiento siguiendo los principios cooperativistas. La implementación de una planta de Fagor Ederlan en Brasil ha creado canales de comunicación y de traspaso de información a los trabajadores como forma de ejercer la transparencia.

Entonces, con los objetivos que de alguna forma emanaban de aquí: quiere decir la internacionalización, la rentabilidad de la empresa, el compromiso social, todo este tipo de...eran cinco objetivos básicos en aquel momento. Entonces pusimos en toda la planta el seguimiento de estos objetivos mes a mes. (AR07HJF)

Otra forma de seguir los principios del grupo en plantas en el exterior es buscado la excelencia en cuanto a responsabilidad social de la empresa. Esta planta en Brasil fue la primera de la ciudad que había obtenido el certificado de calidad total en medio ambiente. Asimismo, la forma de garantizar el traspaso de información en esta planta buscaba adaptarse a las formas culturales locales con el objetivo de acercar los niveles de participación a los propios de las cooperativas locales. Para ello se parte de las formas de relación más corrientes del entorno laboral local para de esta forma empezar a ejercer principios y valores propios del grupo. En este caso, mantener la plantilla informada sobre la empresa y el grupo y establecer relaciones laborales más igualitarias entre las personas trabajadoras.

Además, para que esta información llegara a las personas

de la planta había aprendido una forma, una forma que es muy típica en Brasil que es café presidente. Entonces todos los meses me juntaba con las personas que cumplían años este mes alrededor del comedor que es un café y aprovecharnos para charlar. Hombre, tú conoces bien cuál es la mentalidad del brasileño de una empresa de Minas Gerais que ha estado toda la vida en una empresa de ordeno y mando, y estar con estos aspectos y con otra mentalidad, pues era difícil. Pues la intención mía era procurar un poco elevarles en su aspecto de participación o al menos de conocernos quiénes éramos, que hacíamos. (AR07HJF)

En esta línea, otro ejemplo de internacionalización también en Brasil adapta la forma de compartir los resultados a las necesidades planteadas por las propias personas trabajadoras. Se realiza a través de servicios tales como la oferta de menús y servicios de guardería. Tales servicios fueron decididos por los propios trabajadores quienes preferían recibir los resultados de su trabajo de esta forma.

Hay algunas empresas que ya el 30% del capital ya es de los trabajadores. No es 100, es 30 pero tienen el 30% y participan en los resultados en el 30% pero además tienen un servicio de guardería para los niños ¿no? y tienen un servicio de restauración (...) y un servicio sanitario y un servicio bueno, pues esto es lo que están haciendo. ¿Y por qué no han puesto el 100%? No tengo ni idea pero es lo que dicen los trabajadores de Brasil, ¿qué necesitan? ¿Qué dicen (ellos) que necesitan? (...) quieren una guardería para sus niños (...) (AR07HJE)

Otro entrevistado comenta que la repartición de tales beneficios entre los trabajadores genera valores de solidaridad, equidad e igualdad reflejando los valores cooperativistas.

En algunos sitios estamos pagando el 10% en otras el

20% de los beneficios repartiendo entre todos los trabajadores. Esto también te va generando unos valores de solidaridad, pero también valores de igualdad, de equidad y demás, como es el sistema cooperativo, ¿no? La democracia, la participación, bueno, pues vas haciendo. (AR07HPC)

Esta forma de actuar frente a la internacionalización promueve el éxito de las empresas no solamente por los puestos de trabajo que pueden salvar y ampliar sino también por los resultados positivos en la productividad e implicación laboral que esta forma de gestión conlleva. En este sentido se han detectado unos índices de absentismo laboral en la planta de Fagor Ederlan en Brasil menores que las plantas centrales durante los primeros años de su implantación.

Así, una persona entrevistada explica la relación entre la forma de gestión democrática basada en valores solidarios y la productividad, la estabilidad y la calidad de los productos. Se puede observar que la participación democrática genera integración que, a su vez, genera productividad, haciendo a las empresas más competitivas.

(...) pues va generando esta participación y además integración con lo cual es positivo también para nosotros porque cuanto más integradas estén las personas, más motivadas y, por lo tanto, mayor productividad. Pero además más estabilidad, que también es bueno, porque como no tengas una empresa estable, es decir, si la gente, si la gente se marcha, difícilmente vas a conseguir calidad y buenos productos. (AR07HPC)

Aplicar el Modelo de Gestión Cooperativo también en el exterior implica enfrentarse a muchos aspectos que dificultan el excelente desarrollo del mismo. En este sentido, esta persona entrevistada señala que desde dificultades idiomáticas hasta la situación financiera de la planta pueden ser condicionantes importantes a la hora de llevar a cabo tal tarea en el exterior.

Aun así, explica que si los resultados de la planta son buenos y de esta forma las personas trabajadoras están satisfechas, esto permite un mayor acercamiento entre los directivos y trabajadores siendo más fácil reducir las distancias jerárquicas que son un obstáculo para la participación.

(...) bueno, porque depende, depende mucho del directivo, del idioma incluso, muchísimo, claro se tienen dificultades idiomáticas es más difícil de transmitir. Estoy hablando de China y a los chinos pues como hace falta traductores... pero después también influyen las propias personas, hay gente que es más abierta para poder hablar, hay otros que les da miedo para hacer una reunión. Depende después de la situación económica financiera de esta planta, si va bien es más posible acercarse, si va muy mal y hay pérdida, muchas cosas, pues es más difícil acercarte. (AR07HPC)

A pesar de tales dificultades el grupo se propone superarlas y llevar al máximo la implementación del sistema cooperativista. En este sentido, la Corporación Mondragón planea la cooperativización también de plantas del exterior, proyecto que ha sido frenado por la actual crisis económica.

(...) y tenemos un plan también para cooperativizarlas, solo que de momento está parado. Empezó con un proyecto piloto en Polonia, México y Brasil. En tres plantas, tres cooperativas diferentes, tres productos industriales diferentes, tres entornos diferentes (...) Y empezamos hablando con los directivos, con los operarios, con los sindicatos y, claro, esto es un proceso de cooperativización largo ¿no? 5, 8 o 10 años. Entonces esto fue en el año 2006 con plan piloto en 3 países, pero en el 2008 llegó la crisis empezaron a tener pérdidas, entonces paramos el proyecto. (AR07HPC)

Así, se detecta un firme compromiso del grupo de llevar los principios cooperativistas y los valores como la solidaridad a las plantas en el exterior. De

esta forma los directivos que se implican en implantar su cooperativa en el exterior toman el modelo de gestión democrático como referencia y buscan generar dinámicas de participación.

Claro, esto va generando una cultura de democracia, de igualdad de género, igualdad de al mismo puesto, mismo salario, estas cosas, estos conceptos ¿no? Y bueno, pues ahí tenemos otros conceptos también que de alguna forma se va transmitiendo, pero principalmente con la gestión diaria (...). Y es ahí donde la gente participa, opina y tal. (AR07HPC)

Tienen claro que el camino para expandir y aumentar la competitividad de las cooperativas y seguir creando empleo es la internacionalización y que para hacerla sin contradecir los principios y valores del grupo es necesario implementar los procedimientos de participación democráticos, adecuándolos a la realidad cultural local.

Igual que la internacionalización, la innovación es clave para el éxito empresarial y es otro frente cubierto en el grupo Mondragón gracias a la solidaridad ejercida a través de la intercooperación. La innovación es impulsada y desarrollada gracias a recursos compartidos solidariamente entre las cooperativas, lo que minimiza la inversión necesaria para su desarrollo. La inversión que antes hacía cada cooperativa de manera individual en la actualidad se hace de forma intercooperativa a través de los fondos económicos destinados a ello.

(...) luego el tema que nosotros siempre destinamos, a crear nuevas actividades. Crear nueva cooperativa o nuevas actividades. Nosotros estamos en el área de electrodomésticos, se creó una nueva actividad de reciclado del aceite. Se creó una máquina pues, donde todo el aceite este de la cocina se vuelva a reutilizar (...) ¿pero qué pasa con la nueva actividad? Que generalmente de nueve ideas sale una normalmente, y se lleva mucho dinero. Antes igual se destinaba cada una

individualmente, se destinaba dinero a eso, ahora lo que se hace es entre todos. En el grupo Mondragón aquí dedicamos una cantidad de dinero para esta actividad.  
(AR07RRL)

La intercooperación orientada hacia la innovación promovida desde el grupo Mondragón tiene un impacto importante en la comarca. Los datos de la Encuesta de innovación tecnológica de Euskadi del año 2012 evidencian que la comarca del Alto Deba, donde están ubicadas la sede de la corporación y buena parte de las cooperativas del grupo, tiene el mayor porcentaje de establecimientos de 10 o más empleados que realizan innovación. Liderando el ranking de las comarcas con un 47,4% de empresas que innovan (Eustat - Instituto Vasco de Estadística, 2012).

Para ello el grupo ha desarrollado un Modelo de Innovación Corporativo - M4FUTURE- que integrando la innovación, promoción y el conocimiento pretende renovar los modelos de negocio y crear nuevas actividades de manera continuada (MONDRAGÓN Corporation, 2014b). Este modelo se sostiene en diversos agentes de diferentes ámbitos como educación, negocio, investigación y tecnología. El soporte corporativo enlaza estos agentes para la creación de masa crítica investigadora y mejor apoyo financiero para el desarrollo de los proyectos de innovación. Tal modelo y su aplicación se desarrollan a través de la intercooperación contando con un área dentro de la corporación para ello.

### **Éxito y mejora social: educación e igualdad desde las cooperativas**

La competitividad generada por los mecanismos de solidaridad, antes explicada, genera el crecimiento exitoso de las cooperativas y empresas del grupo. Como consecuencia de este crecimiento y también de los principios y valores orientativos del grupo, este éxito ha generado una mejora en la calidad de vida de las personas del Valle de Mondragón, tal como reconocen unánimemente las personas entrevistadas y evidencian los datos estadísticos expuestos en el bloque tres.

Estos datos son reconocidos por las personas entrevistadas que ponen de relieve el impacto generado por las cooperativas en la vida económica del valle.

(...) las tasas de desempleo, esto son estadísticas ¿no?, tasa de desempleo es mucho inferior, el empleo femenino es superior a la media, aparte de la redistribución de resultados, la parte de apoyo a nivel estructura.  
(AR10MRHCL)

Estas personas explican que uno de los factores que generan tales condiciones de vida es la pequeña diferencia salarial existente dentro del grupo. Diferencia que en estos momentos es de 1 a 6 puntos. Esto se externaliza generando una mejor distribución de la riqueza en el valle.

(...) la mejor distribución de la riqueza, como sucede aquí, esto es evidente, hay datos y es evidente, porque las diferencias salariales son menores dentro del grupo.  
(AR07HPC)

Otro factor de impacto económico reconocido por las personas entrevistadas es la generación de trabajo promovida por las cooperativas, lo que también aporta riqueza material al valle.

Claro, esto lo hace el trabajo, es no quedar desierta, es una zona rica. Creo que si comparamos lo que es el valle con el resto de España seguro que la renta per cápita es de las más altas. Claro que ha ayudado, porque hay trabajo y, claro, el trabajo es lo que da riqueza al final.  
(AR07MRC)

Igualmente otro tipo de impacto generado por las cooperativas del grupo Mondragón es la mejora social y cultural del entorno. En este sentido las cooperativas aparecen también como generadoras de bienes sociales.

Pues basta que, tenemos una universidad, tenemos un hospital, yo creo que se ha mejorado el entorno (...) pues a nivel de grupos culturales como puede ser, un poquito

hay mucho movimiento. Luego también como hay dinero hay ayudas, entonces al final todo es un círculo.  
(AR10MRHA2)

Así, las personas entrevistadas reconocen las externalizaciones positivas de una cooperativa a su entorno más inmediato. Se reconoce que una cooperativa además de ofrecer mejora económica a través del trabajo también promueve mejora de la vida cultural ya que está comprometida con la mejora de vida de todas las personas de su entorno.

Yo, por ejemplo, que justo da la casualidad que soy de Elorio, está Eroski está la sede central de Eroski y entonces pues sí. El pueblo también está como está, hemos tenido una cooperativa como Eroski que al final, que al final toma parte de mucho, financia eventos culturales, todo tipo de... se nota. Porque si no tuviéramos estas empresas pues al final también el pueblo. Económicamente bien, porque la gente trabaja, es una empresa que su objetivo principal es la creación de empleo y luego reverter en el entorno, en el pueblo, todo lo que ha generado, y eso se nota. (AR10MRHA2)

Por otro lado, se considera la oferta de formación de nivel superior que se ha realizado gracias a los mecanismos de solidaridad establecidos en el grupo, tal como el Fondo de la Educación y Promoción Intercooperativo, como un factor de éxito del grupo que aporta transformación social. Los mecanismos de solidaridad citados son destinados a la formación socio cooperativa y empresarial de los socios y socias, a los centros educativos y a la investigación y desarrollo.

(...) y luego en todo lo que la formación, se ayuda muchísimo a nivel de la corporación, a nivel de la cooperativa. Tenemos aquí la Universidad de Mondragón, que es al salir la cooperativa, está la escuela de magisterio... (AR07RRL)

En este sentido, la apuesta de la Universidad de Mondragón de adoptar la política de instalarse lejos de los centros urbanos ha ofrecido mayores posibilidades de formación académica para un mayor número de la población ya que ha disminuido el coste que implica hacer una carrera universitaria a una persona que tiene que migrar a los grandes centros para realizarla. Así nos lo comenta esta persona entrevistada:

Pero entonces digamos que el expandir estas posibilidades de cultura, estas posibilidades de formación y llegar a cualquier esquina, porque muchas personas no pueden acudir hasta Bilbao, o porque hay que pagar la residencia, o la casa y tal y esto encarece la formación ¿no? Y el poder acceder a la formación fácilmente por las pocas distancias que hay aquí, esto evidentemente genera una mejora, una mayor formación, mayor posibilidades de formación del colectivo. (AR07HPC)

Al mismo tiempo que este centro universitario llega a los rincones más recónditos atendiendo a aquellos que no pueden sostener económicamente el desplazamiento geográfico para estudiar, también se mantiene conectado con los mejores centros de la comunidad autónoma, del Estado Español y del exterior a fin de estar en la punta de la enseñanza universitaria.

(...) pero Mondragón Universitatea está llegando a más esquinas, a más rincones en la parte principalmente de Guipúzcoa porque estamos en 8 enclaves, en 8 campus. La Universidad de Mondragón está en Arrixabaleta, Escoriaza, Ordicia, Oñati, Irún, San Sebastián y, bueno, también estamos en Marquina y ahora estamos en Bilbao, estamos en Madrid y estamos en Holanda. (AR07HPC)

Así explica otra persona entrevistada la apertura al mundo de este centro universitario:

Pero, por otra parte, pues también Mondragón Universitatea es una universidad que está abierta a todo

el mundo, abierta a toda la sociedad... puede ir mejorando, mejorando su oferta académica pues en ese sentido también hacemos una ayuda importante.  
(AR07JC)

Des de sus orígenes el grupo busca dar condiciones a familias obreras para que sus hijos puedan conciliar los estudios con el trabajo para que luego puedan ascender en el mundo profesional. Esta importancia dada al desarrollo educativo de futuros profesionales ha generado la creación de la cooperativa Alecoop que hasta la actualidad tiene como principal misión crear las condiciones para que los jóvenes puedan conciliar los estudios y la vida laboral.

(...) Desde tercer año de carrera estaba alternando estudio y trabajo al mismo tiempo. Es decir, mediante Alecoop o como becario la Universidad he compatibilizado, he probado las dos funciones. He estado la mitad de la jornada estudiando en la Universidad en la carrera de ingeniería y la otra mitad pues trabajando.  
(AR07HPGC)

Los resultados de la filosofía del grupo de crear las condiciones de conciliación entre estudio y trabajo se pueden observar en trayectorias como las de algunas de las personas entrevistadas. Algunos de ellos han podido entrar en las cooperativas aún estudiantes, compatibilizar sus estudios y luego ocupar un puesto de trabajo en ella acorde con sus estudios.

Entonces, aunque el puesto de trabajo fuera el básico, digamos de mano de obra directa, siempre tiene, siempre has tenido opción de ir en paralelo estudiando lo que sea, sacar tus estudios. Yo no es que dejé los estudios y entré en la cooperativa, sino que tuve la oportunidad de seguir estudiando y trabajando a la vez, entonces, ya luego cuando saqué mis estudios, pues dentro de la cooperativa, como suele haber, suelen sacar puestos de trabajo, pues me apunté al puesto de trabajo que me correspondía a lo que había estudiado. Eso está bien.

(AR10HJMMA)

Las cooperativas del grupo Mondragón también destinan recursos provenientes de sus beneficios para la ayuda sociocultural lo que también es reconocido como una práctica de solidaridad que se refleja en la mejora de la comunidad local y también en otros lugares donde no hay cooperativas.

En este sentido forma parte del grupo Mondragón la fundación Mundukide orientada a proyectos de cooperación con países en desarrollo.

Luego también hacemos ayuda, aportaciones a países en vías de desarrollo a través de una organización que tenemos que se llama Mundukide (...) Nosotros estamos mucho en países de África y estamos en una comunidad de unas 70.000 personas aproximadamente en Mozambique, en Marupa... (AR07JC)

Su principal objetivo es desarrollar junto a la población local actividades económicas basadas en la autogestión para la transformación social, aportando la experiencia del grupo Mondragón. Se trata de apoyar a las personas para que ellas puedan crear actividades económicas basadas en la autogestión. Una persona entrevistada explica así las actividades llevadas a cabo por esta entidad.

(...) y lo que pretendemos hacer no es tanto darles dinero sino que incentivarles a crear actividades y sobre todo muy basada en lo que es la autogestión. Entonces, enseñarles a poner en marcha actividades de fabricación de bicicletas, de una cerería, de este tipo de cosas, para que ellos, sobre todo basado en la autogestión, sean capaces de transformar la sociedad en que ellos están. (AR07JC)

En el trabajo de cooperación internacional llevado a cabo por esta ONG también tienen presentes los principios cooperativistas. Se basan en el Modelo de Gestión Corporativo que aquí se convierte en una herramienta de intervención. Así, los proyectos de cooperación internacional se convierten en

una oportunidad de externalizar tales valores a otras sociedades ya que se utiliza como referencia tal Modelo de Gestión que es explicado por los cooperativistas voluntarios que participan en estos proyectos siempre priorizando la voluntad de las personas participantes. En estos proyectos se busca que las personas locales sean las protagonistas de sus proyectos de desarrollo económico y decidan qué actividad económica pondrán en marcha, y de qué forma materializarán el conocimiento aprendido con los cooperativistas.

Y esto significa que sobre todo el protagonismo lo tienen ellos, las personas que están allí o sea, el protagonismo no es de quienes van de fuera. Nosotros solamente le enseñamos una herramienta, un modelo. Y un modelo de gestión de las empresas que creemos que es más solidario, y creemos que es más equitativo, y creemos que es transformador, y creemos que enriquece en definitiva el desarrollo de las personas que están viviendo en esta zona. (AR07JC)

Una manera de garantizar esta forma de actuar es involucrando personas cooperativistas como voluntarias de estos proyectos. Ellas trasladan sus experiencias, valores y visión empresarial para estas otras realidades.

Entonces, en esta labor que nosotros hacemos en el exterior habitualmente quienes participan en esos son personas que ya han participado en nuestras cooperativas porque son voluntarios que participan en la gestión de Mundukide, esta ONG. Entonces, ya tienen ellos también un perfil de cooperativista. Entonces, cuando van a Mozambique analizan la cosa un poco con la perspectiva del modelo de gestión cooperativa, no tanto como el modelo habitual. (AR07JC)

Otro frente en el cual las cooperativas invierten recursos con el fin de mejorar el entorno sociocultural en el cual se encuentran es la normalización de la lengua Euskera. En este sentido promueven el uso de la lengua financiando actividades

con este fin y desarrollan un plan de usos de la lengua dentro de las cooperativas del grupo potenciando su uso en el cotidiano laboral.

Nosotros aquí, los beneficios destinamos una cantidad para el beneficio del euskera, (...) (AR07RRL)

Además las ayudas también están destinadas a otras entidades ajenas al grupo. Estas ayudas pueden estar orientadas a actividades culturales o a grupos de personas con necesidades especiales.

Y luego ayudan a otras entidades como pueden ser de ayuda a minusválidos. De los beneficios nosotros tenemos una parte destinada a este tipo de actividades (...) (AR07RRL)

Todos estos recursos traen más riqueza cultural y social para el Valle de Mondragón y también para enclaves de otros países. De esta forma el valor de la solidaridad vivido en el grupo Mondragón contribuye a la transformación sociocultural y la calidad de vida de las personas del entorno más inmediato de las cooperativas.

### **AUZO LAGUN y la inclusión de la mujer en el mercado de trabajo: Solidaridad que genera igualdad**

La solidaridad fue el motor impulsor de algunas iniciativas que han generado la inclusión en condiciones más igualitarias de grupos vulnerables tales como la mujer y los jóvenes trabajadores, generando así transformación social. Aquí expondremos un ejemplo de creación de trabajo que genera una mejora social del entorno y aporta igualdad como es la creación de Auzo Lagun. En los años 40 esta cooperativa nació formada exclusivamente por mujeres casadas con el propósito de darles trabajo ya que en aquel entonces las mujeres eran excluidas del mercado laboral cuando contraían matrimonio.

Aunque en las comarcas más industrializadas del País Vasco el índice de empleo femenino sea más bajo, el Alto Deba se desmarca de esta tendencia registrando niveles cercanos a la media del empleo femenino (Consejo

Económico y Social Vasco, 2014).

Detrás de este dato se encuentra la historia de Auzo Lagun la primera y única cooperativa del Estado Español que en los años 60 estaba compuesta exclusivamente por mujeres casadas. En estos años, cuando las mujeres se casaban tenían que dejar de seguir trabajando habiendo de dejar su puesto de trabajo.

En aquel momento cuando una mujer se casaba no podía seguir trabajando en una cooperativa. Porque su función era cuidar de la familia y de los hijos. Entonces le daban una dote matrimonial y se iban a casa. (AR10MPA)

Tal como relatan las personas entrevistadas sobre este tema, algunas mujeres del valle decidieron seguir trabajando. Para ello tuvieron la iniciativa de crear un comedor que fue completamente apoyado por José María Arizmendiarieta quien, yendo en contra de todas las convenciones sociales y políticas de la época, les creó la infraestructura necesaria para arrancar el negocio y lo promocionó en el valle.

Entonces las mujeres en aquel momento vieron que eso no era justo y que ellas querían trabajar, entonces se pusieron en contacto con don José María Arizmendiarieta que es el precursor del movimiento cooperativo y él también veía bien por pensar que trabajo es dignidad, que daba dignidad a la persona y él entendía que la mujer también necesitaba ser digna en este sentido y poder tener sus recursos y sus medios para, bueno, para ella misma, para sentirse válidas dentro de la sociedad ¿no? (AR10MPA)

Auzo Lagun ha creado una forma de organizar el trabajo y líneas de negocios muy ajustados a las necesidades de las mujeres. Los turnos eran de media jornada de modo a que todas pudieran conciliar la vida laboral con sus tareas familiares. Además, todos los puestos de trabajo eran desarrollados por mujeres.

Entonces lo que se propusieron entre todas era que trabajasen cinco horas para poder cumplir con su función de ama de casa, de madres de familia ¿no? Entonces se interesó. En los primeros estatutos de Auzo Lagun las normas eran que tienes que ser una mujer casada, porque no podías trabajar más de cinco horas. Entonces este es el inicio de Auzo Lagun. (AR10MPA)

Esta empresa dio lugar a la creación de una guardería, una de las primeras actividades llevadas a cabo por esta cooperativa en sus inicios, creada para atender a la necesidad de las mujeres trabajadoras con familia, de la propia cooperativa.

(...) también las mujeres para ello tuvieron que montar una guardería. Entonces fue la primera guardería a nivel estatal. La propia necesidad que empujaba a ello. Entonces se constituyó una guardería para cuidar de los niños. (AR10MPA)

Esta inclusión de la mano de obra femenina al mundo laboral ha ido más allá del propio ámbito de la cooperativa. Otro servicio que prestaba Auzo Lagun era la de ofrecer trabajadoras socias para desarrollar trabajos en otras cooperativas. Los frutos de tal iniciativa se recogen actualmente en la evidente cultura de trabajo femenino presente en la zona y avalada por el dato anteriormente expuesto.

¿La importancia de eso? Que realmente contribuyó... ha habido una cultura de trabajo de las mujeres también desde los años 60, o sea, que en otros ámbitos no era tan habitual que la mujer trabajara durante aquella época. Era más habitual que la mujer fuera ama de casa. Pues esta cultura del trabajo, pues ha hecho que ahora también haya mucha gente en este mundo y ha favorecido esta riqueza en el hecho de que haya más implicación en el trabajo de parte de todos los miembros de la familia. Yo creo que hoy en día si desapareciera las cooperativas del

entorno pues sería terrible. (AR07MRC)

Así, Auzo Lagun fue una experiencia única en el Estado Español en su contexto histórico y un ejemplo de solidaridad transgresora y promotora de igualdad.

#### **5.2.4 Conclusión**

En este apartado presentamos las principales contribuciones referentes a los factores transformadores desarrollados anteriormente. Son ellos:

**Proceso de institucionalización de la solidaridad se sostiene en la agencia humana.**

En los primeros pasos de la formación del grupo Mondragón queda evidente la acción humana en la creación de las estructuras organizacionales en la acción de su líder fundador Arizmendiarieta, los primeros socios fundacionales y todas las personas que se involucraron en la creación de las primeras estructuras de intercooperación del grupo. Esta acción orientada por el valor de la solidaridad fue la base para la creación de Caja Laboral y de los primeros grupos comarcales así como de la normas de funcionamiento del intercooperativismo ejercido en el grupo.

#### **Grupo Mondragón como agente de transformación social**

Las organizaciones como las empresas y cooperativas pueden ser agentes de transformación social en la medida en que crean estructuras sociales que la promuevan. Una vez institucionalizados los mecanismos de intercooperación, éstos pasan a formar parte de la estructura organizacional del grupo y a influenciar las personas que forman parte del mismo. La interacción entre las personas y las estructuras organizacionales genera transformaciones de unas y otras, forjando un aprendizaje práctico de valores como la solidaridad y la democracia que son trasladados a otras esferas de la sociedad.

### **Democracia y solidaridad que trasciende los límites de las cooperativas**

Los miembros del grupo viven experiencias en el ámbito laboral dentro de las cooperativas en torno a valores como la solidaridad y la democracia y aprenden nuevas formas de relaciones e interacciones. Las interacciones que construyen estas experiencias se dan en diversos espacios de la organización, desde las comisiones de gestión democrática hasta las actividades culturales promovidas en el ámbito de la Universidad de Mondragón.

Estas experiencias son llevadas por los miembros y trabajadores del grupo a otras esferas de la vida social a través de las interacciones. En este sentido, el ejercicio de la transparencia y prácticas como la participación van más allá del entorno laboral y se hacen sentir en las familias, en los grupos de amigos y en la calle

### **La democracia en el grupo Mondragón se caracteriza por ser representativa y deliberativa.**

La estructura democrática compuesta por los órganos de gestión participativa como son Asamblea General, Consejo rector, Consejo social y Comisión de Vigilancia corresponden a la democracia representativa. El carácter deliberativo de la gestión democrática llevada a cabo en el grupo se encuentra relacionado con los procedimientos y mecanismos de información y participación que vinculan a los órganos e implican a los socios y socias en la gestión de las cooperativas.

Como parte de los procedimientos deliberativos, se han detectado tres procedimientos de comunicación: las vías de comunicación (ejecutiva y social), los espacios de información, diálogo y reflexión (reunión de colaboradores, reuniones preparatorias para la Asamblea general y charlas de debate sobre temas claves para la cooperativa) y el debate públicos.

### **Inclusión de diversidad de perfiles en la gestión de las cooperativas**

En tal estructura de gestión democrática los principales órganos de decisión procuran incluir la diversidad de voces de la comunidad de trabajo que forma una cooperativa. El consejo rector está formado por cualquier persona socia que sea electa independientemente de su puesto de trabajo. La asamblea está formada por todas las personas socias. La comisión permanente del congreso de cooperativas está formada por representantes de cada una de las divisiones.

### **El proceso de formación de la opinión se da de forma institucionalizada y también de manera informal.**

De manera institucionalizada nos encontramos con las vías de comunicación y los espacios de información, diálogo y reflexión. Ambos procedimientos hacen llegar toda la información necesaria para que los socios y socias puedan ejercer su derecho a decidir. De manera informal los socios y socias debaten públicamente los temas que les importan y afectan llevando tal debate a espacios fuera del ámbito laboral como son la familia y el grupo de amigos.

### **La solidaridad institucionalizada a través de los mecanismos de interoperación genera recursos y condiciones para que las cooperativas sean competitivas.**

La competitividad de las empresas, que garantiza la generación de puestos de trabajo, es promovida por los mecanismos de intercooperación que forman parte de la estructura organizacional, a lo que llamamos institucionalización de la solidaridad en la medida que fijan estas prácticas de intercooperación solidaria.

Además de los mecanismos de intercooperación más conocidos como son la reubicación de personal excedente, la reducción de anticipos y los fondos de solidaridad, el grupo también ejerce la solidaridad mediante la intercooperación con el intercambio de directivos y de conocimientos entre las cooperativas, y

también de la oferta de negocio en común acuerdo entre diferentes cooperativas.

Gracias a los recursos generados por estos mecanismos muchas cooperativas del grupo pudieron superar dificultades económicas que se les presentaron y también impulsar la internacionalización del grupo así como la innovación. Estos dos últimos son aspectos de gran valor para la competitividad y expansión del grupo.

**Los mecanismos de solidaridad permiten que las cooperativas promuevan mejora de la calidad de vida en su entorno inmediato.**

El crecimiento exitoso de las cooperativas y empresas del grupo, gracias a la competitividad generada por la institucionalización de la solidaridad, genera una mejora en la calidad de vida de las personas del Valle de Mondragón. Las cooperativas externalizan "productos sociales" importantes como la educación de nivel superior al alcance de más personas, pero también generan menos desigualdad en la distribución de la renta en la comarca del Alto Deba, mayor y mejor oferta cultural y valores como la autogestión, la igualdad y la cooperación.

Ejemplos de ello son la presencia de campus universitarios de la Universidad de Mondragón en enclaves alejados de los grandes centros, a fin de hacer asequible la enseñanza universitaria, la experiencia de Auzo Lagun como cooperativas de mujeres casadas en una época en que estas no podían trabajar, ha dado sus frutos en la actualidad con una mayor participación femenina en el mercado laboral en el Alto Deba en comparación con otras comarcas del País Vasco. Asimismo, la forma de desarrollar proyectos de cooperación internacional impulsada por las cooperativas del grupo a través de la ONG Mundokide refuerza la autonomía de los pueblos y la autogestión expandiendo los principios cooperativistas del grupo a nivel internacional.



## BLOQUE V: CONCLUSIONES



## **6. Conclusiones**

Una de las principales motivaciones para realizar esta investigación ha sido la búsqueda de evidencias empíricas en el campo económico que aunaran éxito empresarial y valores como la democracia y la solidaridad. Tal búsqueda científica ha sido el hilo conductor que ha guiado esta investigación y la elaboración de la presente tesis.

El contexto social, político y económico que vivimos en Europa en la actualidad demanda superar la separación entre los valores y las prácticas económicas y volver a unir el carácter ético y técnico de la economía, en términos de Amartya Sen (1999).

Respondiendo a esta necesidad, en líneas generales hemos podido constatar que el grupo Mondragón, que comprende la Corporación y las cooperativas que de él forman parte, son un ejemplo de que tal unión es posible, de que se puede actuar económicamente siguiendo la lógica de la ética, de los valores y de esta forma obtener éxito material y social.

En este capítulo sistematizaremos las principales contribuciones obtenidas a fin de responder a las preguntas de investigación que dieron origen a los objetivos orientadores de la misma.

### **6.1 Respuestas a las preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación que dieron origen a los objetivos de esta tesis son las siguientes:

1. ¿Cómo la solidaridad se ha institucionalizado en Mondragón?
2. ¿Qué papel juega la gestión democrática de Mondragón en la institucionalización de la solidaridad?
3. ¿Qué impacto tiene la institucionalización de la solidaridad en el éxito empresarial de la corporación?

Así, pasamos a relatar las contribuciones de esta investigación que responden a los objetivos que se desprenden de estas preguntas.

### **Objetivo 1.**

*1. Analizar el proceso de institucionalización de la solidaridad en la organización Mondragón*

**El proceso de institucionalización de la solidaridad se realiza a través de la agencia humana de los actores sociales implicados en ella, que crean una estructura organizacional basada en los mecanismos de intercooperación.**

El análisis de los resultados de esta investigación revela que el proceso de institucionalización de la solidaridad, entendido como la creación de los mecanismos de intercooperación que vienen a formar parte de la estructura organizacional del grupo, es realizado y se sostiene por la agencia humana. De acuerdo con la perspectiva dual de comprensión de la relación entre sujeto y estructura social, las estructuras y sistemas son creados y transformados por las personas a la vez que influyen en la sociedad.

Desde sus orígenes las primeras cooperativas del grupo nacen con la misión de transformar el orden social y económico para así cambiar el sistema existente. En el inicio de la era industrial las rígidas jerarquías se materializaban en las relaciones laborales, pero también en las escuelas e instituciones educativas. Estas jerarquías reproducían un sistema de clases social y económica que dificultaba la ascensión de personas de la clase trabajadora. La iniciativa de creación de la Escuela de Aprendices por Arizmendiarieta, párroco del Valle de Mondragón, empezó a cambiar esta realidad formando a hijos de la clase trabajadora y dándoles condiciones para seguir sus estudios mientras trabajaban.

A partir de esta semilla nace del primer grupo de aprendices, el equipo que con la orientación de Arizmendiarieta inaugurarían las primeras cooperativas del

grupo. El objetivo era desarrollar cooperativas que permitieran la mejora social de la clase obrera y la distribución de recursos de forma más equitativa e igualitaria.

Esta agencia humana creó las primeras normas y prácticas de ayuda intercooperativa (mecanismos de intercooperación) que se forjaron entre las cooperativas. Estos mecanismos se expandieron a través de cooperativas especialmente creadas para ello, como Caja Laboral y Lagun Aro, y acompañaron el crecimiento del grupo.

De esta forma en los primeros pasos de la formación del grupo Mondragón queda evidente la agencia humana manifestada en la acción de su líder fundador Arizmendiarieta, de los primeros socios fundacionales y de todas las personas que se involucraron en la creación de las primeras cooperativas del grupo.

Una vez institucionalizados los mecanismos de intercooperación, éstos pasan a formar parte de la estructura organizacional del grupo y a influenciar en la acción humana de las personas que forman parte del mismo. Los miembros del grupo viven experiencias en el ámbito laboral dentro de las cooperativas en torno a valores como la solidaridad y la democracia y aprenden nuevas formas de relaciones e interacciones.

Las interacciones que construyen estas experiencias se dan en diversos espacios de la organización y son llevadas por los miembros y trabajadores del grupo a otras esferas de la vida social. En este sentido, el ejercicio de la transparencia y prácticas como la de la participación van más allá del entorno laboral y se expanden a otras esferas como las familias, los grupos de amigos y la calle.

De esta forma el grupo Mondragón se convierte en un elemento transformador de la sociedad ya que, formando parte de ella, aporta elementos transformadores a la comunidad y su entorno más inmediato.

En este análisis hemos detectado diversos factores transformadores que han contribuido para el proceso de institucionalización de la solidaridad en el grupo Mondragón entre los cuales destacamos:

- **Primeras actuaciones coherentes con los ideales de solidaridad.** Los ideales de solidaridad marcados por el líder del grupo, Arizmendiarieta, fueron plasmados en la estructura de la organización desde sus inicios. Desde la formación de las primeras cooperativas se tiene en cuenta los intereses y necesidades de la comunidad y la solidaridad está presente en sus prácticas empresariales: se presta ayuda a través de formación en las empresas para los que se estaban iniciando en el ámbito cooperativista, se establece que no se hará competencia con otras empresas locales ofreciendo el mismo tipo de producto, se promueve el intercambio de talentos y recursos humanos entre las cooperativas del grupo y se crea igualdad de condiciones laborales entre ellas para facilitar tal intercambio, se crean mecanismos para socializar las ganancias y las pérdidas entre las cooperativas del grupo.
- **Formación y aprendizaje instrumental y en valores.** Se ha podido detectar que los precursores de esta experiencia, los miembros de las primeras cooperativas, así como las personas que se vinculan a las cooperativas como socias en la actualidad, pasan por un proceso de formación y aprendizaje de los conocimientos técnicos necesarios para gestionar las cooperativas y también de aprendizaje los valores y principios propios de esta organización. Este aprendizaje tanto se desarrolla de manera formal, a través de cursos, como también a través de las interacciones. De esta forma las personas formadas han podido crear prácticas y reglas institucionalizadoras de la solidaridad y mantenerlas en la actualidad.
- **Solidaridad generadora de sentido y motivación.** La solidaridad institucionalizada es un signo de identidad del grupo y una herramienta para fortalecerlo. Como identidad está naturalizada entre los socios y socias, y les genera satisfacción personal, por formar parte de una organización con este carácter y por llevar a cabo tales prácticas de solidaridad.

## **Objetivo 2.**

*2. Analizar el impacto de la gestión democrática en la institucionalización de la solidaridad*

**La democracia en el grupo Mondragón se caracteriza por ser representativa y deliberativa. Los procedimientos de gestión democrática permiten a los socios y socias mantener y renovar la solidaridad institucionalizada.**

Los resultados presentados en esta tesis demuestran que la democracia en el grupo Mondragón se caracteriza por ser representativa y deliberativa.

La estructura democrática compuesta por los órganos de gestión participativa como son Asamblea general, Consejo rector y Consejo social corresponden a la democracia representativa. El carácter deliberativo de la gestión democrática corresponde a los procedimientos y mecanismos de información y participación que vinculan a los órganos e implican a los socios y socias en la gestión de las cooperativas.

Los procedimientos de comunicación detectados son las vías de comunicación (ejecutiva y social), los espacios de información, diálogo y reflexión (reunión de colaboradores, reuniones preparatorias para la Asamblea general y charlas de debate sobre temas claves para la cooperativa) y el debate público.

Un punto de convergencia con el modelo deliberativo expuesto por Habermas (1999) es la necesidad de este modelo de apoyar el proceso de formación de la voluntad y de la opinión política en una institucionalización de los procesos comunicativos.

Se puede observar en la estructura organizacional de Mondragón una institucionalización de los procedimientos de comunicación y de participación en la gestión dentro del marco de la gestión democrática deliberativa y representativa del grupo. La formación de la voluntad y de la opinión se hace de manera dialógica y reflexiva a partir de la información que circula por las vías de comunicación (sociales y ejecutivas), en los espacios de información y

diálogo y también a través del debate público que se da en espacios informales y con diferentes grupos de personas (red informal de comunicación).

Estos procedimientos democráticos institucionalizados permiten la participación de todas las personas trabajadoras-socias en la gestión de las cooperativas. El proceso de realización de los planes estratégicos de la corporación, las políticas generales y los objetivos corporativos básicos son elaborados colectivamente a través de discusiones, debates y votaciones que acontecen en instancias predeterminadas –como las divisiones sectoriales y congreso de cooperativas– y que siguen un curso preestablecido.

Igualmente, esta dinámica se repite en las reuniones de coordinación mensual y en las de preparación de las asambleas, que funcionan como minipublics donde las personas participan dialogando en busca de la resolución de problemas comunes. De esta forma se incluye el máximo de voces en las decisiones estratégicas y estructurales del grupo. Los procedimientos de comunicación y representación democrática crean las condiciones para el uso del diálogo y la argumentación en las tomas de decisiones sobre la gestión de las cooperativas, obteniendo así resultados fruto de reflexión racional, otra característica deliberativa.

Por otra parte, los resultados de la investigación demuestran que gracias a los procedimientos de gestión democrática representativa y deliberativa los mecanismos de intercooperación son mantenidos y reforzados por los socios y socias, promoviendo cohesión al grupo.

Los procedimientos democráticos representativos y deliberativos son la plataforma que permite que la agencia humana se manifieste a través de la voluntad de los socios y socias, expresada en el voto. En los últimos años los socios y socias han tomado decisiones orientadas al refuerzo y a la mejora de tales mecanismos.

Tal como explicamos en el capítulo sobre marco teórico, Habermas (1999) explica que el modelo de democracia deliberativa exige un cambio de peso en cuanto a los tres elementos de integración y regulación de las sociedades modernas: el dinero, el poder administrativo y la solidaridad. En este modelo de

democracia el peso debe desplazarse hacia la solidaridad y esta se afirma frente a los otros poderes (Habermas, 1999).

Siguiendo tal orientación teórica, se puede apreciar que en el grupo Mondragón el peso de la integración del grupo recae sobre la solidaridad más que en los objetivos de beneficio económico (poder económico) o en el gobierno de las cooperativas (poder administrativo).

En el grupo Mondragón, tal como hemos observado al largo de esta tesis, los logros económicos están al servicio del bien común, y la gestión de las cooperativas (poder administrativo) está sometida a las decisiones de los trabajadores y trabajadoras. Esta gestión se centra en los valores y principios del grupo y se aplica a todas las cooperativas del grupo a través de su modelo de gestión.

En cuanto al lugar del valor de la solidaridad, la solidaridad institucionalizada refuerza al grupo creando cohesión entre todas las cooperativas que de él forman parte. Se trata de una institución que vincula a todas ellas y determina la distribución de los recursos de acuerdo con los principios y valores del grupo. En la actualidad, la solidaridad forma parte del ADN del grupo, de su cultura e identidad y se mantiene y reproduce gracias a la acción humana reflexiva que renueva sus compromisos con este valor a través del ejercicio democrático de toma de decisiones sobre la gestión del grupo.

De esta forma hemos detectado factores transformadores de la gestión democrática que impactan en la institución de la solidaridad en el grupo y destacamos los siguientes:

- **La implicación de los socios y socias en el proyecto común.** Lo que hace posible el crecimiento del grupo de forma coherente con sus valores y principios es la participación e implicación de los socios y socias en el proyecto común, a través de la gestión democrática. En este sentido el desarrollo del proyecto común es compartido en la medida que el gerente consulta sobre sus actuaciones a los diferentes órganos que forman parte de los procedimientos democráticos institucionalizados. Asimismo, el rol de los líderes, de fomentar la

participación de las personas trabajadoras, es potencializado por la mayor formación y cultura de participación que existe en la actualidad.

- **Creación de espacios de comunicación, debate y transmisión de la información que promueven democracia, solidaridad y coherencia.**

A través de los procedimientos deliberativos se crean espacios de diálogo donde los miembros del grupo pueden reflexionar a fondo sobre los caminos que llevan al crecimiento en coherencia con los principios del grupo.

### **Objetivo 3.**

*3. Analizar el impacto de la institucionalización de la solidaridad en el éxito empresarial del grupo Mondragón.*

**El éxito en el grupo tiene dos dimensiones: económica y social. Ambos son resultados de los mecanismos de solidaridad institucionalizados en el grupo.**

La solidaridad institucionalizada, a través de los mecanismos de intercooperación, ha permitido la superación de momentos de crisis económica de muchas cooperativas del grupo y también su expansión internacional y el desarrollo de la innovación, ambos factores considerados imprescindibles para el éxito empresarial.

Los mecanismos de intercooperación más conocidos son la reubicación de personal excedente, la reducción de anticipos y los fondos de solidaridad. Además el grupo también ejerce la solidaridad mediante la intercooperación con el intercambio de directivos y de conocimientos entre las cooperativas, y también compartiendo ofertas de negocio que se hace en común acuerdo entre diferentes cooperativas.

Los mecanismos de solidaridad que promueven la internacionalización contribuyen al éxito por salvar y aumentar el número de puestos de trabajo, principal ejercicio de solidaridad en el grupo.

La innovación es impulsada y desarrollada gracias a recursos compartidos solidariamente entre las cooperativas. Esto minimiza la inversión necesaria para su desarrollo ya que tal inversión se hace de forma intercooperativa a través de los fondos económicos destinados a ello.

Pero además, el éxito empresarial incontestable por su dimensión y resultados económicos, viene acompañado de una dimensión social que responde a la misión inicial del grupo de mejora de vida de las personas trabajadoras y también del entorno inmediato de las cooperativas.

El éxito del grupo viene de la mano, y a la vez refuerza, el sistema educativo interno compuesto por una universidad y diversos centros educativos y de investigación.

Igualmente la externalización de los resultados económicos de las cooperativas en forma de productos culturales y mejoras sociales se hace notar en el Valle de Mondragón pero también en otros lugares donde el grupo aporta sus conocimientos a través de proyectos de cooperación internacional.

En todos los casos la solidaridad está presente no solamente en forma de valor subyacente a las actuaciones, sino también generando recursos, a través de los mecanismos de intercooperación que permitieron el desarrollo de ambas dimensiones aquí descritas.

En relación a este objetivo destacamos los siguientes factores de éxito empresarial promovido por la institucionalización de la solidaridad:

- **Ventajas promovidas por los mecanismos de solidaridad que se traducen en mayor competitividad en el mercado.** Los recursos generados por los mecanismos de solidaridad sumados a los recursos propios de cada cooperativa generan más oportunidad de cofinanciamiento por parte de bancos y gobiernos. Igualmente, la gestión centralizada de algunos mecanismo de solidaridad aportan

eficacia a la cooperativas a la hora de responder a los retos que imponen el mercado y al mismo tiempo facilita el ejercicio de solidaridad entre ellas.

- **Internacionalización fundamentada en los principios del grupo.** El establecimiento de plantas en el exterior sigue el Modelo de gestión del grupo. Aunque estas plantas tengan una forma jurídica diferente, sí comparten sus valores y principios. Tomando estos principios como referencia se promueve la participación de los trabajadores locales adaptándola a sus características culturales. También se busca repartir los beneficios, entre los trabajadores, de acuerdo a sus demandas lo que genera resultados positivos en la productividad e implicación de los trabajadores.

## **6.2 Consideraciones finales**

Los resultados aquí presentados nos permiten concluir que en el grupo Mondragón el sentido de solidaridad está unido a la creación de trabajo y por lo tanto a la competitividad para generarlo y así mejorar la vida de las personas y de su entorno. De esta forma este grupo se opone el sentido de racionalidad y eficiencia relacionadas con la maximización de los beneficios personales como guía conductor de la práctica económica.

El enfoque pragmático del valor de la solidaridad hace que las actividades empresariales del grupo sean herramientas de transformación social en la medida que están subordinadas a las necesidades e intereses colectivos.

Se observa que gracias a los vínculos de confianza y compromiso mutuo entre las cooperativas, éstas pueden salir reforzadas de situaciones de crisis ya que los socios y socias pueden decidir racionalmente sobre la mejor estrategia a seguir para superar tales crisis. Esta racionalidad se basa en la cooperación y no en la maximización del beneficio individual. Los socios y socias eligen cooperar, utilizando los mecanismos de solidaridad para resolver sus

problemas de manera colectiva. De esta forma las posibilidades de resolverlos son exponencialmente mayores que si actuaran basándose únicamente en su propio interés.

Así, las decisiones empresariales son orientadas al bien del colectivo, correspondiendo a los intereses de los socios y socias, trabajadores y trabajadoras de las cooperativas.

A través de los mecanismos de control democrático de la gestión de las cooperativas se garantiza que, en este grupo, el beneficio esté al servicio del bien común y se renueve el compromiso con valores como la solidaridad.

De esta forma la solidaridad institucionalizada es un ejemplo de herramienta de desarrollo económico que confronta el supuesto de que la base del comportamiento económico es la maximización del propio interés, cuya justificación última es la esencia egoísta de la naturaleza humana. De esta forma, se convierte también en un ejemplo de empresa de éxito en el cual el sentido ético y técnico de la economía vuelven a actuar juntos.

### **6.3 Prospectiva**

Esta tesis es un punto de partida en los estudios de la creación de instituciones basadas en valores humanos dentro de organizaciones empresariales. Así, esta investigación deja diferentes puntos en abierto que pueden seguir siendo investigados en el futuro. Entre ellos destacamos los siguientes temas:

- Aplicación de procedimientos democráticos deliberativos en la gestión empresarial que incluyan trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones.
- Aplicación de los mecanismos de solidaridad en el contexto internacional: la experiencia del primero grupo sectorial de Mondragón en el exterior.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670. doi:10.5465/AMR.1994.9412190214
- Altuna-Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: Una síntesis general*. País Vasco: Lanki.
- Anguelovski, I. (2011). Understanding the dynamics of community engagement of corporations in communities: the iterative relationship between dialogue processes and local protest at the Tintaya Copper Mine in Peru. *Society & Natural Resources*, 24(4), 384-399. doi:10.1080/08941920903339699
- Antón Murillo, F. J., Colinas Santos, J. A., & Iruarrizaga Presa, R. (2013). *La desigualdad en la distribución de la renta en Euskadi (1986-2012)*. Recuperado a partir de [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-19220/es/contenidos/informacion/estudios\\_publicaciones\\_dep/es\\_publica/adjuntos/ikerketak-Ekonomiaz-2013-II.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-19220/es/contenidos/informacion/estudios_publicaciones_dep/es_publica/adjuntos/ikerketak-Ekonomiaz-2013-II.pdf)
- Asseburg, H. B., & Gaiger, L. I. (2007). A economia solidária diante das desigualdades. *Dados*, 50(3), 499-533. doi:10.1590/S0011-52582007000300003
- Axelrod, R., & Hamilton, W. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396. doi:10.1126/science.7466396
- Azevedo, A., & Gitahy, L. (2010). The cooperative movement, self-management, and competitiveness: the case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 13(March), 5-29. doi:10.1111/j.1743-4580.2010.00270.x
- Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Recuperado a partir de <http://www.euskomedia.org/analitica/11019>
- Bachet, D. (2012). Can cooperative banking become an alternative to capitalist finance? En *International Symposia in Economic Theory and Econometrics*. doi:10.1108/S1571-0386(2012)0000022012
- Bakaikoa, B., Errasti, A. M., & Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 53-77. Recuperado a partir de [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03\\_Bakaikoa\\_et\\_al\\_48.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03_Bakaikoa_et_al_48.pdf)
- Banerjee, S. B. (2010). Governing the global corporation. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 265-274. doi:10.5840/beq201020219

- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117. doi:10.1177/017084069701800106
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676. doi:10.1177/1350508406067008
- Bauhardt, C. (2014). Solutions to the crisis? the Green New Deal, degrowth, and the solidarity economy: Alternatives to the capitalist growth economy from an ecofeminist economics perspective. *Ecological Economics*, 102, 60-68. doi:10.1016/j.ecolecon.2014.03.015
- Bayertz, K. (Ed.). (1999). *Solidarity*. Londres: Kluwer Academic.
- Benkler, Y. (2011). The unselfish gene. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2011/07/the-unselfish-gene>
- Brown, T. C. (1984). The concept of value in resource allocation on JSTOR. *Land Economics*, 60(3), 231-246. doi:10.2307/3146184
- Burgues, A., Martin, S., & Santa Cruz, I. (2013). The relationship between processing cooperatives and social inequalities in the territories. *Scripta nova*, 17(427). Recuperado a partir de <http://www.ub.edu/geocrit/nova.htm>
- Caja Laboral. (1995). Cooperativas de crédito:Caja Laboral Euskadiko Kutxa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19(extraordinaria), 235-242. Recuperado a partir de <http://www.ciriec-revistaeconomia.es>
- Calderón, J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2013). Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, 12(3). doi:10.11144/2059
- Campbell, A. (2011). The role of workers in management: the case of Mondragon. *Review of Radical Political Economics*, 43(3), 328-333. doi:10.1177/0486613411407715
- Cancelo, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa:Historia de una experiencia. *Rev. int. estud. vascos.*, 44(2), 323-357. Recuperado a partir de <https://innovacioncomunitaria.files.wordpress.com/2014/05/44323357.pdf>
- CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios. (2007). *La implicación de los asalariados en las empresas autogestionadas*. Recuperado a partir de [http://www.cecop.coop/IMG/pdf/INVOLVE\\_ES\\_CV.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/INVOLVE_ES_CV.pdf)
- CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios. (2009). *CECOP's response to the Commission consultation: «Opportunities, access and solidarity: towards a new social vision for 21st century Europe»*. Brusela. Recuperado a partir de [http://www.cecop.coop/IMG/pdf/Opportunities\\_Access\\_and\\_solidarity\\_FINAL.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/Opportunities_Access_and_solidarity_FINAL.pdf)

- CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios. (2014a). *Cooperativas y empleo: un informe mundial*. Recuperado a partir de <http://www.cicopa.coop/Cooperativas-y-Empleo-un-informe.html>
- CICOPA - Organización Internacional de cooperativas en la industria y los servicios. (2014b). *The Mondragon Corporation has already found a solution for 67% of worker-members at Fagor Electrodomésticos*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.cicopa.coop/The-Mondragon-Corporation-has-1277.html>
- Comet, C., & Pizarro, N. (2011). The cohesion of intercorporate networks in France. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 10, 52-61. doi:10.1016/j.sbspro.2011.01.008
- Consejo Económico y Social Vasco. (2014). *Desequilibrios territoriales en la CAPV en el marco de la crisis económica*. Recuperado a partir de <http://www.cesegab.com/Portals/0/Libros/Estudio completo web.pdf>
- Cooperativas de las Américas. (2001). *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Corus, C., & Ozanne, J. L. (2012). Stakeholder engagement: building participatory and deliberative spaces in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1728-1735. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.014
- Crawford, S., & Ostrom, E. (1995). A Grammar of Institutions. *The American Political Science Review*, 89(3), 582-600.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: some theoretical notes. En U. N. Press (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Oxford. Recuperado a partir de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1964-01869-002>
- Dillard, J. F., Rigsby, J. T., & Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context:duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4). Recuperado a partir de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513570410554542>
- Durham, T. R., Morgan, J., Larcom, B., & Chase-Dunn, C. K. (1981). Control of the work process: the workers' viewpoint. *International Journal of Health Services*, 11(2), 207-220. doi:10.2190/D0M9-TRCH-JKTD-8C6D
- Durkheim, É. (1893/1987). *La división del trabajo social*. Ediciones AKAL.
- Eloetza, N., Gago, M., Alzola, I., & Lopez, U. (2012). Lagun-Aro, EPSV. Herramienta de solidaridad entre cooperativas en tiempos de crisis. En *XIV CIRIEC España*. Donostia. Recuperado a partir de <http://es.slideshare.net/naroaeg/lagunaro-epsv-una-herramienta-para-gestionar-la-crisis>
- Elster, J. (Ed.). (2001). *La democracia deliberativa*. Barcelona: Gedisa.

- Errasti, A. M., & Heras, I. (2004). *Generación y desarrollo de modelos de gestión y evaluación de la responsabilidad social y cooperativa para el proceso de internacionalización de MCC*. Recuperado a partir de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Txostena MCC azkena.pdf>
- Eustat - Instituto Vasco de Estadística. (2012a). *Encuesta de innovación tecnológica (EIT) de la C.A. de Euskadi*. Recuperado a partir de [http://www.eustat.eus/elementos/ele0011300/not0011371\\_c.pdf](http://www.eustat.eus/elementos/ele0011300/not0011371_c.pdf)
- Eustat - Instituto Vasco de Estadística. (2012b). *Encuesta de pobreza y desigualdades sociales*. Recuperado a partir de [http://www.eustat.es/elementos/ele0010100/ti\\_Encuesta\\_de\\_pobreza\\_y\\_desigualdades\\_sociales\\_2012\\_Informe\\_general/inf0010142\\_c.pdf](http://www.eustat.es/elementos/ele0010100/ti_Encuesta_de_pobreza_y_desigualdades_sociales_2012_Informe_general/inf0010142_c.pdf)
- Flecha, R. (2010). Mondragon and studies on successful cooperatives. En *Seminar on Worker Cooperatives*. Barcelona.
- Flecha, R., Aubert, A., Flecha, A., García, C., & Racionero, S. (2010). *Aprendizaje dialógico en la Sociedad de la Información*. Barcelona: Hipatia.
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21, 666-682. doi:10.1177/1350508414537625
- Flecha, R., & Santa Cruz, I. (2011). Cooperation for economic success: the Mondragon case. *Analyse & Kritik*, 33(1), 17-43. Recuperado a partir de [http://burawoy.berkeley.edu/Public Sociology, Live/Flecha&Santacruz.Mondragon.pdf](http://burawoy.berkeley.edu/Public_Sociology_Live/Flecha&Santacruz.Mondragon.pdf)
- Flecha, R., & Soler, M. (2014). Communicative Methodology: Successful actions and dialogic democracy. *Current Sociology*, 62(2), 232-242. doi:10.1177/0011392113515141
- Foley, J. R. (2006). Workplace democracy: why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191. doi:10.1177/0143831X06060595
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon Cooperativa Corporacio. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBS). (2012). *Economia Solidária no Brasil (FBES)*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de [http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=57](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=57)
- Fung, A. (2003). Recipes for public spheres: eight institutional design choices and their consequences. *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338-367. doi:10.1111/1467-9760.00181
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance*. London: Verso.

- Garate, J. I., Lafuente, J. L., Madinagoitia, J. L., & Sinde, J. M. (2010). Respuestas cooperativas a un escenario de crisis: el caso de la corporación Mondragón. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11, 173-182.
- García-Marzá, D. (2013). Two way democracy: the non place of the enterprise in civil society. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 57. Recuperado a partir de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia>
- Gardell, B. (1982). Worker participation and autonomy: a multilevel approach to democracy at the workplace. *International Journal of Health Services, Volume 12(4)*, 527 - 558. doi:10.2190/AW2E-4D3E-57PA-KDAP
- Gherardi, S., & Masiero, A. (1990). Solidarity as a networking skill and a trust relation: its implications for cooperative development. *Economic and Industrial Democracy*, 11(4), 553-574. doi:10.1177/0143831X9001100406
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gomez, A., Puigvert, L., & Flecha, R. (2011). Critical Communicative Methodology: Informing real social transformation through research. *Qualitative Inquiry*, 17(3), 235-245. doi:10.1177/1077800410397802
- Gómez, J., Latorre, A., Sánchez, M., & Flecha, R. (2006). *Metodología Comunicativa Crítica*. Barcelona: El Roure.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. doi:10.4135/9781849200387
- Groeneveld, J. M. (2011). Morality and integrity in cooperative banking. *Ethical perspectives - Katholieke Universiteit Leuven*, 18(4), 515-540. doi:10.2143/EP.18.4.2141846
- Gulati, G., Isaac, T., & Klein, W. (2002). When a workers' cooperative works: The case of Kerala Dinesh Beedi. *UCLA Law Review*, 49(5), 1417 - 1454. doi:10.2139/ssrn.308759
- Habermas, J. (1992). *Teoría de la Acción Comunicativa, Volume 2*. Madrid: Taurus Ediciones.
- Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez: sobre el derecho y el estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*. Madrid: Trotta.
- Habermas, J. (1999). *La inclusión del otro: estudios de teoría política*. Madrid: Paidós.
- Habermas, J. (2000). *Aclaraciones a la ética del discurso*. Madrid: Trotta.
- Habermas, J. (2004). *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*. Barcelona: Paidós.

- Habermas, J. (2013). Democracy, Solidarity and the European Crisis. *Social Europe Journal*, 4-13. Recuperado a partir de [http://www.abetterway.ie/download/pdf/roadmap\\_to\\_social\\_europe\\_sej\\_oct\\_2013.pdf#page=9](http://www.abetterway.ie/download/pdf/roadmap_to_social_europe_sej_oct_2013.pdf#page=9)
- International Co-operative Alliance. (2013). *Exploring the Co-operative Economy*. Recuperado a partir de [http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2013\\_web\\_0.pdf](http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2013_web_0.pdf)
- Irizar, I., & MacLeod, G. (2010). *32 Claves empresariales de Mondragón*. Oñati: Garaia.
- Kang, H.-W. (2013). The basic ideas of modern cooperatives and their structure. *Kyung Hee Law Journal*, 48(4), 701 - 750.
- King, R., Adler, M., & Grieves, M. (2013). Cooperatives as sustainable livelihood strategies in rural Mexico. *Bulletin of Latin American Research*, 32(2), 163-177. doi:10.1111/j.1470-9856.2012.00796.x
- Kolers, A. H. (2012). Dynamics of solidarity. *Journal of Political Philosophy*, 20(4), 365-383. doi:10.1111/j.1467-9760.2010.00391.x
- Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35(5), 519-537. doi:10.1108/00483480610682271
- Koster, F., & Sanders, K. (2007). Serial solidarity: the effects of experiences and expectations on the co-operative behaviour of employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 568-585. doi:10.1080/09585190601178778
- Kreps, D. M., Milgrom, P., Roberts, J., & Wilson, R. (1982). Rational cooperation in the finitely repeated prisoners' dilemma. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 245-252. doi:10.1016/0022-0531(82)90029-1
- Lemaître, A., & Helmsing, A. (2012). Solidarity economy in Brazil: movement, discourse and practice analysis through a polanyian understanding of the economy. *Journal of International Development*, 24(6), 745-762. doi:10.1002/jid.2865
- Levin, H. M. (2006). Worker democracy and worker productivity. *Social Justice Research*, 19(1), 109-121. Recuperado a partir de <http://www.educationevolving.org/pdf/Worker-Democracy-Productivity.pdf>
- Lussi, I. A. de O., & Ornellas Pereira, M. A. (2011). Empresa social e economia solidaria: perspectivas no campo da insercao laboral de portadores de transtorno mental. *Revista Escola de Enfermagem USP*, 45(2). Recuperado a partir de [http://apps.isiknowledge.com/full\\_record.do?product=UA&search\\_mode=General Search&qid=5&SID=N2iMqmyXV9p7vTEBiDN&page=1&doc=1](http://apps.isiknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=General Search&qid=5&SID=N2iMqmyXV9p7vTEBiDN&page=1&doc=1)

- Luzarraga, J. M., Aranzadi, D., & Irizar, I. (2007). Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization Facing globalization threats to community stability. *Community Wealth*. Recuperado a partir de <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-luzarraga-et-al.pdf>
- Luzarraga, J. M., & Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (79), 114-145. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876131&info=resumen&idioma=SPA>
- Martinez, R. J. (1999). Efficiency motives and normative forces: combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, 25(1), 75-96. doi:10.1177/014920639902500104
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi:10.2307/256727
- Mead, G. H. (1999). *Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social*. Recuperado a partir de [http://books.google.es/books/about/Esp%C3%ADritu\\_persona\\_y\\_sociedad.html?id=xkUcm4KFWAcC&pgis=1](http://books.google.es/books/about/Esp%C3%ADritu_persona_y_sociedad.html?id=xkUcm4KFWAcC&pgis=1)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Recuperado a partir de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2778293?uid=3737952&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104090370191>
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87, 140-144. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>
- MONDRAGÓN Corporation. (2011). *MONDRAGÓN:mecanismos Intercooperación. La gestión de la crisis en las cooperativas de la Corporación Mondragón y su compromiso social y cooperativo*.
- MONDRAGÓN Corporation. (2012a). *Los datos confirman el acierto de la estrategia internacional de MONDRAGON*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/los-datos-confirman-el-acierto-de-la-estrategia-internacional-de-mondragon/>
- MONDRAGÓN Corporation. (2012b). *Modelo de Gestión Corporativo*. Mondragón. Recuperado a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>

- MONDRAGÓN Corporation. (2013a). *El Congreso de MONDRAGON crea un fondo de apoyo a Fagor Electrodomésticos. Noticias y prensa*. Recuperado 8 de marzo de 2015, a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/el-congreso-de-mondragon-crea-un-fondo-de-apoyo-a-fagor-electrodomesticos/>
- MONDRAGÓN Corporation. (2013b). *Informe Anual 2013*. Mondragón. Recuperado a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/informe-anual>
- MONDRAGÓN Corporation. (2014a). *Fundación MONDRAGON*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/fundaciones/fundacion-mondragon/>
- MONDRAGÓN Corporation. (2014b). *Innovative Thinking by MONDRAGON: innovación, cooperación y desarrollo*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://innovative-thinking.mondragon-corporation.com/#seccion-identidad-innovadora>
- MONDRAGÓN Corporation. (2014c). *Modelo internacionalización*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/modelo-internacionalizacion/>
- MONDRAGÓN Corporation. (2014d). *Mondragón en cifras*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de <http://www.mondragon-corporation.com/>
- Mustalahti, I., & Rakotonarivo, O. S. (2014). REDD+ and empowered deliberative democracy: learning from Tanzania. *World Development*, 59, 199-211. doi:10.1016/j.worlddev.2014.01.022
- Ofstehage, A. (2012). The construction of an alternative quinoa economy: balancing solidarity, household needs, and profit in San Agustín, Bolivia. *Agriculture and Human Values*, 29(4), 441-454. doi:10.1007/s10460-012-9371-0
- Ostrom, E. (2014). A behavioral approach to the rational choice: theory of collective action. *American Political Science Review*, 92(1), 1-22. Recuperado a partir de <http://journals.cambridge.org/action/>
- Ozdemir, G. (2013). Women's cooperatives in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 300-305. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.432
- Papinot, C. (2009). Young temporary workers and permanent workers in France: what solidarity at work? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(3). Recuperado a partir de <http://ssrn.com/abstract=1588256>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The New Institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago.
- Prainsack, B., & Buyx, A. (2012). Solidarity in contemporary bioethics: towards a new approach. *Bioethics*, 26(7), 343-50. doi:10.1111/j.1467-8519.2012.01987.x

- Redondo, G., Santa Cruz, I., & Rotger, J. M. (2011). Why Mondragon? Analyzing what works in overcoming inequalities. *Qualitative Inquiry*, 17(3), 277-283. doi:10.1177/1077800410397806
- Rehder, R. R. (1992). Building cars as if people mattered: the Japanese lean system vs. Volvo's Uddevalla system. *The Columbia Journal of World Business: Publ. Quarterly By the Columbia University Graduate School of Business*, 27(2), 56-70.
- Rogoff, B., Baker-Sennett, J., Lacasa, P., & Goldsmith, D. (1995). Development through participation. En *Cultural practices as contexts for development* (pp. 45-67). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sandel, M. (2012). *What money can't buy: the moral limits of markets*. New York: Penguin Books Limited.
- Sandel, M. (2013). Market Reasoning as Moral Reasoning: Why Economists Should Re-engage with. *Journal of Economic Perspectives*, 27(4), 121-140. doi:10.1257/jep.27.4.121
- Scheler, M. (1913/2001). *Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*. Madrid: Caparrós.
- Scholz, S. J. (2007). Political solidarity and violent resistance. *Journal of Social Philosophy*, 38(1), 38-52. doi:10.1111/j.1467-9833.2007.00365.x
- Schouten, G., Leroy, P., & Glasbergen, P. (2012). On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: the roundtables on responsible soy and sustainable palm oil. *Ecological Economics*, 83, 42-50. doi:10.1016/j.ecolecon.2012.08.007
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. Recuperado a partir de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392880?uid=3737952&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104090534311>
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. London: SAGE.
- Sen, A. (1999). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza Universidad.
- Sen, A. (2009). Capitalism beyond the crisis. Recuperado a partir de <http://dash.harvard.edu/handle/1/2961699>
- Sen, A. (2011). Uses and abuses of Adam Smith. *History of Political Economy*, 43(2), 257-271. doi:10.1215/00182702-1257388
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality: empirically grounded economic reason*. London: MIT.
- Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária. (2013). *Atlas Digital*. Recuperado 19 de septiembre de 2015, a partir de

<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-informacoes-em-economia-solidaria/>

- Stafinski, T., McCabe, C., & Menon, D. (2014). Determining social values for resource allocation decision-making in cancer care: a Canadian experiment. *Journal of Cancer Policy*, 2(3), 81-88. doi:10.1016/j.jcpc.2014.07.002
- Touraine, A. (2000). *¿Podremos vivir juntos?: iguales y diferentes*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (2007). *New paradigm for understanding today's world* (Vol. 5). Cambridge: Polity.
- Touraine, A. (2009). *Thinking differently*. Cambridge: Polity.
- TUlankide MONDRAGON. (2014). Congreso de MONDRAGON 2014: Javier Sotil apela a la ilusión y a la confianza en la capacidad del grupo y de sus personas. Recuperado a partir de <http://www.tulankide.com/es/en-el-congreso-de-mondragon-2014-javier-sotil-apela-a-la-ilusion-y-a-la-confianza-en-la-capacidad-del-grupo-y-de-sus-personas-1>
- Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2012). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 423-449. doi:10.1177/0143831X12450054
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101. doi:10.1080/0958519032000114219
- Wells, G. (2001). *Indagación Dialógica*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.005
- Whitty, M. (1996). Co-management for workplace democracy. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 7-11. doi:10.1108/09534819610150486
- Wright, E. O. (2006). Compass points: towards a socialist alternative. *New Left Review*, 41, 93-124. Recuperado a partir de [https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Published writing/New Left Review paper.pdf](https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Published%20writing/New%20Left%20Review%20paper.pdf)
- Wright, E. O. (2009). *Envisioning real utopias*. Recuperado a partir de <http://www.versobooks.com/books/463-envisioning-real-utopias>

Wright, E. O. (2012). Transforming capitalism through real utopias. *American Sociological Review*, 78(1), 1-25. doi:10.1177/0003122412468882

Yates, C., Lewchuk, W., & Stewart, P. (2001). Empowerment as a Trojan Horse: new systems of work organization in the north american automobile industry. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 517-541. doi:10.1177/0143831X01224004

Zucker, L. G. (1977). The Role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. Recuperado a partir de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2094862?uid=3737952&uid=2&uid=4&sid=21104615561043>



## ANEXOS



## Anexo 1: Marco de análisis

<b>1. Democracia</b>		
	<i>Elementos</i>	<i>Descripción</i>
1.1	Toma de decisiones	Análisis de cómo se da la institucionalización de la solidaridad en la Corporación Mondragón a partir de la teoría de la democracia deliberativa de Habermas
1.2	Asamblea	Funcionamiento interno
1.4	Debate público	Estudio del debate público en la Corporación Mondragón sobre temas relevantes para la cooperación
1.5	Canales de comunicación	Transmisión de la información relevante
1.6	Procedimientos de participación	Inclusión de todas las voces
<b>2. Solidaridad</b>		
2.1	Intercooperativismo	Mecanismos de solidaridad entre cooperativas  Herramienta de cohesión entre las cooperativas  Concretización de los principios fundadores de solidaridad
2.2	Repercusión en la sociedad	Solidaridad en su entorno cercano y a nivel global

2.3	Socialización en los valores	Aprendizaje de los valores de solidaridad y democracia en la corporación y en las cooperativas
<b>3. Gestión</b>		
3.1	Gestión / buenas practicas	Cómo el principio de solidaridad se concreta en la gestión democrática de las cooperativas
<b>4. Éxito empresarial</b>		
4.1	Expansión del grupo	Inicios con la creación del banco  Internacionalización
4.2	Superación de crisis externas	Años 80 / 90 / 2008
4.3	Creación de riqueza interna y externa	Datos desarrollo empresarial en Mondragón  Contribución del PIB de Arrasate al PIB del Estado nacional y de la comunidad autónoma
4.4	Empleo	Creación, conservación y destrucción de puestos de trabajo en momentos de crisis y de prosperidad  Tasa de empleo y paro en la región x Tasa de empleo y paro en España y comunidad autónoma  Calidad del empleo (garantías, estabilidad, reciclaje, retribución.

## **Anexo 2: Códigos de las personas entrevistadas**

### ***Entrevistas Plan nacional I+D+I - Cooperativismo competitivo: Aportaciones a la sostenibilidad y calidad del empleo en el momento económico actual***

ALECOP (9 entrevistas)

<b>Perfil</b>	<b>Código</b>
Presidente de la cooperativa	EDHA2
Directivo de la cooperativa	EDHA1
Socia-colaboradora escolar (reciente incorporación)	ETMA3
Socia-trabajadora	ETMA4
Socia-trabajadora	ETMA5
Socio-colaborador escolar	ETHA6
Socio-colaborador escolar	ETHA7
Socia-colaboradora escolar	ETMA8
Trabajadora de una empresa de propiedad de Alecop	ETMA9

MAIER (8 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Responsable de RRHH Maier S.Coop	EDMY1
Trabajador en MTC - Maier technology Center	ETHY2
Socio de Maier S.Coop. Miembro del Consejo Rector y miembro de MTC - Maier technology Center	EDHY3
Miembro del Consejo Rector <i>(con anterioridad: miembro consejo social, secretaria)</i>	ETMY4
Socia, Mujer, joven ingeniera superior	ETMY5
Socio, trabajador taller	ETHY6
Antiguo gerente	EDHY7
Actual gerente	EDHY8

ULMA (8 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Director de RRHH y presidente de ULMA Constructions	GDHU1
Socio. Delegado	EDHU2
Socia. Gerente de Asia Pacífico	EDMU3
Socia. Ex consejera social, administrativa	ETMU4
Socio. Consejero Rector y Técnico de Sistemas de Producción	EDHU5
Socio. Ex Consejero Rector y Colaborador de Lantegi	EDHU6
Socio. Consejero social y Técnico de Fabricación	EDHU7
Socio. Consejero Social en Canaria y Encargado Coordinado	EDHU8

### ***Entrevistas trabajo de campo Arrasate***

MCC (3 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Responsable de comunicación	AR07HJC
Presidente	AR07HPC
Becario dep. gestión	AR07HPC

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS (2 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Responsable Relaciones laborales	AR07MRRL
Responsable comunicación	AR07MRC

AUSOLAN (3 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Presidenta	AR10MPA
Técnica RRHH	AR10MRHA1
Técnica RRHH	AR10MRHA2

*La institucionalización de la solidaridad: el caso Mondragón*

CAJA LABORAL (1 entrevista)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Gestora de fondos	AR10MRHCL

MONDRAGÓN ASSAMBLY (2 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Trabajador alimentación	AR10HJAMA
Trabajador montaje	AR10HJMMA

ASOCIACIÓN AMIGOS ARIZMENDIARRIETA (4 entrevistas)

<b>Persona</b>	<b>Codificación</b>
Jubilado directivo de Lanki	AR07HJL
Jubilado directivo de Eroski	AR07HJE
Jubilado directivo de Fagor	AR07HJF
Jubilado directivo financiero de MCC	AR07HJC

### **Anexo 3: Guión de entrevistas en profundidad**

#### *Solidaridad*

1. ¿Hay solidaridad entre las cooperativas del grupo? ¿Cómo se concreta esta solidaridad (ejemplos)?
2. ¿Crees que la solidaridad contribuye a la cohesión del grupo Mondragón? ¿De qué modo?
3. ¿En qué cosas o situaciones percibes que hay cohesión entre las cooperativas del grupo Mondragón?
4. ¿Cómo el intercooperativismo influencia en esta cohesión?
5. ¿De qué forma la cooperativa /la corporación es solidaria con su entorno más inmediato (barrio/ ciudad / país en que se encuentra)?
6. En el día a día del trabajo ¿hay solidaridad entre vosotros? ¿Cómo se concreta esta solidaridad (ejemplos)?
7. Y si alguien no es solidario en el trabajo o en las decisiones importantes ¿qué pasa?
8. ¿Has hecho algún curso de formación aquí? ¿En este curso se ha tocado el tema de la solidaridad y de la democracia? ¿cómo?

#### *Solidaridad y gestión democrática*

9. ¿Cómo se concreta el principio cooperativista de solidaridad en el día a día de la gestión de las cooperativas?
10. ¿Crees que el intercooperativismo influencia en la gestión democrática de las cooperativas? ¿De qué modo?

#### *Éxito empresarial*

11. ¿Qué éxitos empresariales del grupo crees que se han logrado gracias a las prácticas solidarias? ¿De qué forma estas prácticas contribuyeron a tales éxitos?
12. Hay algunas prácticas que expresan claramente el carácter solidario de Mondragón. Te voy a citar algunos y te pido que me digas lo que estos hechos

han aportado al éxito del grupo (éxito económico, éxito empresarial, cohesión)

- a. Cuando una empresa está en crisis, sobre todo en tiempos de crisis económica, las otras empresas de la Corporación dan dinero y contratan a parte de sus trabajadores.
- b. El ratio salarial varía entre 1 y 6 en el caso extremo y este ratio es muy bajo en comparación con empresas no cooperativas.
- c. El número de trabajadores eventuales no pueden superar el 20% de los socios trabajadores. Los eventuales necesarios para la empresa se propone la conversión en miembros.

¿Tienes otros ejemplos como estos? ¿Podrías comentarlos?

13. Cómo la solidaridad ha contribuido a los siguientes puntos :

- a) Mondragón como grupo empresarial :
- b) Mondragón como lugar geográfico con la distribución de renta menos desigual de toda España.
- c) Mondragón tienen una significativa contribución al PIB de Euskadi
- d) Creación, manutención y estabilidad en el empleo
- e) Democracia desde abajo
- f) Manutención de la mayoría de puestos de trabajo en épocas de crisis
- g) Tener su propio banco y sistema de bien estar organizado en cooperativas
- h) Parte de los beneficios se reinvierten en la empresa.
- i) La democracia que conduce a la competitividad. La organización tiene su origen en las asambleas de socios de las cooperativas.
- j) Formación educativa de base y amplio debate intelectual.

14. ¿Qué diferencia hay entre las filiales de Mondragón en otros países y las empresas multinacionales de una empresas no cooperativista? (respecto a las personas que trabajan -participación, sueldo - respecto a la relación de la

empresa con el país)

*Democracia*

15. ¿De lo que tú recuerdas cuales son los temas que habéis debatido más?
  - a) ¿Este debate donde se ha producido? ¿Eran en espacios formales como las asambleas o reuniones con los miembros del consejo gestor?
  - b) ¿Y con los compañeros de trabajo, habláis de estos temas? ¿Cómo?
  - c) ¿Y con la familia?
  - d) ¿Y con la cuadrilla?
16. Estas conversaciones y debates, ¿influyen de alguna manera en las decisiones que se toma en las asambleas? ¿Cómo?
17. ¿Hay espacio para la crítica en las discusiones? ¿Cómo se toman (entiende) la crítica? ¿Cómo son recogidas en las cooperativas?
18. ¿En qué cosas o temas de la cooperativa decidís? o ¿Como los trabajadores participan en la toma de decisión al margen del consejo rector y consejo social? y ¿cómo funciona?
19. ¿Hay igualdad de oportunidades de participación en los procesos de tomas de decisiones entre todos los trabajadores socios?
20. ¿Hay mecanismos de inclusión y participación de los trabajadores no socios en las decisiones importantes de la cooperativa y corporación?
21. ¿Existen mecanismos que garantizan que todas las voces sean escuchadas en las asambleas?
22. ¿Cómo tomáis conocimientos sobre los temas importantes que se discutirá en las asambleas?
23. ¿Quién pone las órdenes del día de las asambleas? ¿Cómo?
24. Para un congreso:
  - a) ¿quién decide los temas?
  - b) ¿quién elabora las ponencias para cada tema elegido?

c) ¿qué recogido hace o a quien se envía las ponencias?

d) ¿cómo se debaten o con quien se hace los debates?

25. A parte de los temas establecidos por la ley de cooperativas ¿que otros temas se debate en las asambleas generales? ( de cada cooperativa)

26. ¿Qué proceso sigue para incorporar un tema en esta orden del día?

27. ¿Cómo funciona el consejo social y cuál es su relación con los socios? (canales de información )

28. ¿Las decisiones tomadas en asamblea son asumidas como compromiso colectivo para su realización?

29. En los debates dentro y fuera de la asamblea ¿la gente busca entenderse o formar grupos de presión?

30. En general ¿qué actitudes de participación son más valoradas en las reuniones, conversas, etc.?

31. ¿Qué niveles de participación existen ahora mismo?

32. ¿Qué se hace des del grupo para fomentar la participación?

## **Anexo 4: Guión de entrevista esquemático**

<p><i>Solidaridad</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solidaridad y cohesión</li><li>• Como se concreta/materializa la solidaridad</li><li>• Papel del intercooperativismo en la solidaridad del grupo</li><li>• Solidaridad del grupo con su entorno inmediato y más lejano</li><li>• Solidaridad entre cooperativistas /en el trabajo</li><li>• Formación versus solidaridad y democracia</li></ul>
<p><i>Solidaridad y gestión democrática</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Principio cooperativista de solidaridad versus gestión de las cooperativas</li><li>• Intercooperativismo versus gestión democrática</li></ul>
<p><i>Éxito empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto de las practicas de solidaridad del grupo en el éxito empresarial y económico</li><li>• Impacto de las practicas de solidaridad en la mejora del entorno</li><li>• Practicas de solidaridad del grupo x internacionalización</li></ul>
<p><i>Democracia</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debate público y toma de decisiones</li><li>• Criticas y toma de decisión</li><li>• Participación de los trabajadores en la toma de decisiones ( al margen del consejo social)</li></ul>

- Niveles de participación actual
- Fomento de la participación
- Participación de los trabajadores no socios
- Funcionamiento de asamblea
- Funcionamiento del consejo social
- Orden del día - elaboración, recogido, difusión y participación
- Actitudes

**Anexo 5: Primeros resultados devueltos a personas entrevistadas**

FACTOR	CONTRIBUCIÓN
<p><b>Inclusores:</b> Promueven un ejercicio empresarial competitivo y exitoso que va de la mano de valores de solidaridad, democracia, equidad y transparencia</p>	<p><b>1. El proceso de institucionalización de la solidaridad se hace a través de la acción humana de los actores sociales implicados en ella, que crean estructuras organizacionales dinámicas y transformadoras. Este proceso es activo y reflexivo.</b></p> <p>En la actualidad la solidaridad institucionalizada a través de los mecanismos establecidos es parte del ADN del grupo, de su cultura e identidad y se mantiene y reproduce gracias a la acción humana reflexiva que renueva sus compromisos con este valor a través del ejercicio democrático de toma de decisiones sobre la gestión del grupo.</p>
	<p><b>2. La gestión democrática del grupo sigue el modelo de democracia deliberativa.</b></p> <p>Se puede visualizar en la estructura organizacional de Mondragón una institucionalización de los canales de comunicación y de toma de decisiones dentro del marco de la gestión democrática del grupo. La formación de la voluntad y de la opinión se hace de manera dialógica y reflexiva a partir de la información que circula por las vías sociales y ejecutivas (institucionalizadas) pero también a través de conversaciones en espacios informales y con diferentes grupos de personas (red informal de comunicación).</p>
	<p><b>3. En el grupo Mondragón el sentido de solidaridad está unido a la creación de trabajo y por lo tanto a la competitividad</b></p>

	<p><b>para generarlo y así mejorar la vida de las personas y de su entorno. De esta forma este grupo desafía el sentido de racionalidad y eficiencia relacionadas a la maximización de los beneficios personales como guía conductor de la práctica económica.</b></p> <p>A través de estos mecanismos de control democrático de la gestión de las cooperativas se garantiza que en este grupo el beneficio esté al servicio del bien común y se renueve el compromiso con valores como la solidaridad.</p> <p>De esta forma la institucionalización de la solidaridad es un ejemplo que desafía el supuesto que asume que la base del comportamiento económico es la maximización del propio interés cuya justificación última es la esencia egoísta de la naturaleza humana (Sandel, 2014; Sen, 2011; Sen, 1999).</p>
	<p><b>4. El éxito en el grupo tiene dos dimensiones: económica y social. Ambos son resultados de los mecanismos de solidaridad institucionalizados en el grupo.</b></p> <p>Además del éxito empresarial incontestable por su dimensión y resultados económicos este mismo viene acompañado de su dimensión social que responde a la misión inicial del grupo de mejora de vida de las personas trabajadoras y también del entorno inmediato de las cooperativas.</p> <p>En ambos casos la solidaridad está presente no solamente en forma de valor subyacente a las actuaciones sino, que también generando recursos materiales y económicos, a través de sus mecanismos, que permiten el desarrollo de ambas dimensiones.</p>
	<p><b>5. La solidaridad es el principal elemento integrador en las cooperativas del grupo ya que crea cohesión entre</b></p>

	<p><b>ellas a través de los mecanismo de solidaridad institucionalizados.</b></p> <p>Habermas comenta que dentro del modelo de democracia deliberativa el peso de integración y regulación de las sociedades modernas recae sobre la solidaridad en detrimento del poder económico y administrativo. Siguiendo tal orientación teórica se puede apreciar que en el grupo Mondragón el peso de la integración del grupo recae sobre la solidaridad más que en los objetivos de beneficio económico (poder económico) o en el gobierno de las cooperativas (poder administrativo).</p>
--	--

FACTOR	CONTRIBUCIÓN
<p><b>Exclusores:</b> Obstaculizan la coherencia entre actividades económicas llevadas a cabo por el grupo y sus principios y valores.</p>	<p><b>1. Obstáculos en la trasmisión de información para los socios y socias.</b></p> <p>Se ha detectado que en algunas ocasiones las especificidades de la cooperativa, su dimensión o circunstancia económica específica dificulta el traspase de información sobre la gestión de la misma. Este obstáculo puede generar malos entendidos entre los socios y socias y a su vez mermar las condiciones de comunicación orientadas al entendimiento que son fundamentales para el ejercicio de la democracia deliberativa.</p>
	<p><b>2. Lentitud de los procesos de toma de decisión democráticos e incompatibilidad con la urgencia en las decisiones económicas.</b></p> <p>En situación de crisis como en el caso Fagor la toma de decisiones debe responder a la urgencia del momento. En estas circunstancias los procedimientos democráticos de toma de decisión pueden no responder con la rapidez que demandan los acontecimientos. A consecuencia se puede querer saltarlos infringiendo así uno de los principios básicos del grupo</p>

	Mondragón: la gestión democrática del grupo.
	<b>3. Facilidades que merman la cultura del esfuerzo</b>  Se considera que las facilidades concedidas a los hijos de socios y socias para acceder al puesto de trabajo como socio y socia merman la cultura del esfuerzo ya que estos no valorizan el puesto y no se esfuerzan por implicarse en la cooperativa ni en mejorar su nivel educativo.

