

ISSN 1666-4892

Las lecciones de la experiencia de
Mondragón para la economía solidaria del
Cono Sur. Parte II

Antônio Cruz, Alessandra Cardoso

Documento 45

AUTORIDADES

DECANO
Carlos A. Degrossi

VICEDECANO
Juan Carlos Viegas

SECRETARIO DE
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO
Jorge Schvarzer

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN
Francisco Suárez

DIRECTORA DEL CENTRO DE
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO
Mirta Vuotto

Las condiciones históricas para el surgimiento de Mondragón

Mondragón no llegó a ser lo que es debido al éxito de un modelo planeado. Ni tampoco fue, solamente, el resultado histórico de un proceso de unas pocas décadas.

En nuestra concepción, aunque la historia del complejo cooperativo como tal remonte a los años 50 del siglo XX, veremos que las raíces históricas y culturales que permitieron, o quizás, que condicionaron su surgimiento y su evolución histórica, pueden rastrearse en la Edad Media, en un desarrollo acumulativo, aunque indeterminado, que resulta de la forma específica en la que los actores sociales produjeron sus acciones en cada periodo histórico.

Siglos de tradición artesanal, nacionalismo y resistencia social

El origen del euskera, el idioma del País Vasco, es un enigma para los lingüistas. Opinan que la lengua que se habla en la región vasca no tiene parentesco con las lenguas indo-europeas, circunstancia que los lleva a pensar que ya se hablaba euskera antes de que los romanos expandieran su imperio por toda Iberia y Galia y que llegaron a las islas de Bretaña.

La región montañosa donde se abriga el País Vasco es rica en hierro y a lo largo de la Edad Media las gildas (corporaciones de oficio) de maestros metalúrgicos se distribuían por el territorio euskal, provocando conflictos constantes entre la nobleza propietaria de tierras y los burgos y villas de artesanos y comerciantes que aspiraban a la condición de territorios libres de tasas y de obligaciones feudales.

Cuando Isabel de Castilla y Fernando de Aragón unieron sus reinos para formar la Corona Española en el Siglo XV, su primer blanco territorial por anexar fue el Reino de Navarra, que era entonces el país vasco. Su alianza con los artesanos metalúrgicos fue estratégica, no sólo para derrotar a la nobleza local, sino también para obtener acceso a las armas de calidad excepcional fabricadas en Euskal Herría, tan necesarias para combatir la presencia sarracena, con sede en el Califato de Córdoba (en el otro extremo de la península, a orillas del Mediterráneo).

La leyenda de Mondragón

La antropóloga estadounidense Sharryn Kasmir (1996) reproduce la historia de la Montaña Dragón (de ahí Mondragón), la que escuchó de un militante nacionalista vasco.

Cuenta la leyenda que en la Edad Media, todos los años, un dragón salía de las montañas y se dirigía a las aldeas vascas para exigir un tributo: una hermosa doncella virgen. El no "pagar" redundaría en la destrucción de las villas por el fuego arrojado por las narices del dragón.

Después de mucho tiempo soportando tal opresión, y cansados de entregar sus hijas a la figura infame del dragón, los artesanos decidieron resistir. Con el más puro hierro de las montañas forjaron largas lanzas, muy fuertes, y esculpieron en cera la figura de una linda doncella. Escondidos entre los peñascos, esperaron pacientemente a que el dragón se acercara para llevar consigo su hermoso tributo.

Al aproximarse a la imagen de cera, el dragón percibió su engaño, pero ya era tarde: salidos de sus escondites, los astutos artesanos euskalduns mataron a su opresor con las lanzas que ellos mismos habían forjado. Es corriente entre los vascos que la leyenda represente la liberación de las villas ante el tutelaje de los nobles feudales y se interprete como una conquista de la habilidad artesana/metalúrgica y de la resistencia solidaria de los trabajadores del lugar.

Por el acuerdo, la Corona Española ganaba el apoyo de los artesanos vascos y, en retribución, declaraba libres de las obligaciones feudales a todas las ciudades y villas del País Vasco. Sus artesanos eran elevados a la condición de hidalgos ("hijos de algo", o "hijos de tal lugar"), que era la denominación propia de la nobleza castellana, ahora española. A partir de allí, las ciudades vascas pasaron a ser gobernadas por cámaras

legislativas/ejecutivas de artesanos libres (cabildos), originándose entonces, según algunos, la leyenda que daría nombre a la ciudadela de Mondragón, que en euskera es llamada "Arrasate" (ver recuadro sobre la leyenda). Mondragón, fue la ciudad donde surgió la primera cooperativa en la década del 50 y que da nombre, a su vez, al complejo cooperativo.

Con el advenimiento del iluminismo francés, en el siglo XIX, el País Vasco, una tradicional región de burgueses libres, se transformó en un bastión del liberalismo, del republicanismo y del nacionalismo, los tres pilares de la ideología burguesa moderna. Organizados por la Masonería, los artesanos vascos abrieron un frente de lucha contra el absolutismo monárquico y la Iglesia Católica española, heredera de la Santa Inquisición.

El desarrollo industrial acompañó la evolución política del nacionalismo vasco y a comienzos del siglo XX el anarquismo y el socialismo pasaron a expresar la radicalización obrera de las ideas iluministas que habían echado raíces en Euskal Herría durante el siglo anterior. En las primeras décadas de esa centuria, asociaciones obreras y sindicatos pasaron a confrontar a la burguesía local con huelgas y manifestaciones de masas. La alta especialización de los obreros y su unidad política constituían entonces, las principales armas de la lucha social.

Pero el episodio fundamental de la historia española del siglo XX todavía no había acontecido y dejó huellas profundas en el País Vasco. Con la proclamación de la República en España, en 1930, las luchas obreras se profundizaron. En 1934 llegó al Gobierno el Frente Popular, una coalición de socialistas, comunistas y anarquistas. Por primera vez, Cataluña y el País Vasco fueron reconocidos como nacionalidades y ganaron -también por primera vez en muchos siglos- un gobierno autónomo y el derecho de reivindicar una cultura y lengua nacionales.

Así, más allá del alineamiento natural de la izquierda de estas regiones, el nuevo gobierno logró también la simpatía de sectores sociales nacionalistas que hasta entonces habían sido recurrentemente ignorados en sus reivindicaciones por la elite castellana de Madrid.

Cuando la derecha opositora inició una guerra civil por la deposición del gobierno republicano del Frente Popular, España se dividió. De un lado, los terratenientes, la Iglesia Católica y la burguesía industrial y financiera, con el apoyo de la mayoría de las Fuerzas Armadas; del otro, los grupos políticos de izquierda, apoyados parcialmente, todavía, por los nacionalistas vascos y catalanes.

Con la victoria de la "Falange" monárquica, liderada por Francisco Franco y apoyada por Hitler¹ y Mussolini, España se conformó en una dictadura fascista. Los gobiernos autónomos fueron suprimidos en el País Vasco y Cataluña y el euskera y el catalán fueron prohibidos, así como todos los símbolos nacionales no reconocidos por el Estado español. Las organizaciones obreras fueron cerradas, sus líderes ejecutados y en Bilbao y Barcelona la represión fue especialmente violenta, pues allí había una doble insurgencia contra la elite española: socialista y separatista.

Tan dura como la derrota política de la izquierda, fue la profunda crisis económica que siguió y que afectó a toda España, aunque más fuertemente a Cataluña y el País Vasco, los blancos del "garrote" político (y económico, por supuesto) de Franco.

La reconstrucción de posguerra y las primeras cooperativas

La versión propia de MCC sobre el surgimiento de las cooperativas en Mondragón, que puede encontrarse en la página de la Corporación, otorga una importancia decisiva al trabajo organizativo del sacerdote José María Arizmendiarieta. Tal perspectiva no menciona la trayectoria histórica regional que presentamos hasta ahora y otorga al espíritu emprendedor y organizador de aquel y a su carisma personal, la mayor incidencia en la fundación y crecimiento de las cooperativas. Sin embargo, debido a la interpretación

¹ Guernica, enclave estratégico bombardeado por la fuerza aérea de Hitler a pedido de Franco, cuya tragedia fue cristalizada en el célebre cuadro de Picasso, está ubicada a pocos kilómetros de Bilbao, en la provincia vasca de Viskaya

de las otras fuentes que se citan en este documento, especialmente a Sharryn Kasmir, optamos por contextualizar la acción de D. José María a partir de estos otros elementos propios de la historia reciente del País Vasco y de Mondragón, que se ligan, a la vez, a sus antecedentes más antiguos.

En medio de la caótica situación de posguerra civil, D. José María, entonces con 26 años, llegó a la pequeña Arrasate (Mondragón) en 1941. Nacido en una familia rica y nacionalista, él se había alistado y luchado al lado de las fuerzas del Frente Popular, hecho que le garantizó la hostilidad de la curia católica. Fue enviado al interior del País Vasco como en una especie de castigo, ya que el obispo había recusado su pedido para continuar sus estudios de sociología en Bélgica, luego de haber sido puesto en libertad por la policía franquista.

Actuando en organizaciones juveniles, D. José María comenzó a buscar alternativas para el desempleo que afligía a la mayor parte de la juventud vasca. Entonces, en 1943, y a pesar de la hostilidad de las autoridades estatales y de una parte de la Iglesia, consiguió fundar en Mondragón una Escuela Profesional. La idea era mejorar la calificación profesional de los jóvenes a través de una sólida educación formal y técnica.

Los primeros egresados culminaron sus estudios en la segunda mitad de los años 40. La calificación profesional resultaba insuficiente y eran necesarias las inversiones que generaran empleos. Así, en 1955, cinco egresados de la Escuela Profesional reunieron recursos y lograron comprar una empresa que estaba entonces en régimen de quiebra - una metalúrgica que antes fabricaba hornos y estufas a gas-. Con otros dieciocho trabajadores, formaron ULGOR, una cooperativa metalúrgica cuyo nombre fue formado por las letras iniciales de sus cinco fundadores. La empresa decidió seguir los principios históricos del mutualismo y cada trabajador pasó a ser un socio.

Con el mercado nacional protegido, dentro del modelo hegemónico de posguerra, y con los conocimientos adquiridos en la Escuela Profesional, ULGOR prosperó rápidamente, impulsada por una investigación permanente con relación a los productos y procesos de producción. En la medida que surgían propuestas para la apertura de nuevas cooperativas, ULGOR trataba de reunir el capital necesario, impulsando nuevas iniciativas, de manera que en 1960 una docena de cooperativas ya representaban casi 480 puestos de trabajo, que llegaron a más de 8.700 apenas 10 años después².

Aún en 1959, con la negación del Estado español a recaudar las contribuciones asistenciales y jubilatorias de los cooperados, bajo el argumento de que no eran trabajadores asalariados, las cooperativas decidieron fundar su propia asociación mutual, un fondo de asistencia y jubilación: Lagun Aro.

También en este mismo año, con el crecimiento del número de iniciativas, D. José María y los pioneros de ULGOR decidieron fundar una caja común, que permitiera centralizar el ahorro de las firmas, de los socios, e incluso del público en general. Como ya hemos referido en la sección anterior, fue fundada entonces la "Caja Laboral Popular", destinada a dirigir los recursos de ahorro para nuevas inversiones³. Dotada de un Departamento Empresarial que asesoraba y acompañaba la utilización de los recursos por los tomadores, la Caja Laboral se constituyó como el primero -y hasta entonces único- vínculo efectivo entre las distintas cooperativas, más allá de los evidentes lazos de solidaridad que resultaban del apoyo financiero de las ya consolidadas hacia los nuevos emprendimientos.

² De los 70.884 puestos de trabajo existentes en 2004 el 47,4% corresponde al Grupo Industrial, el 47,6% al Grupo Distribución, el 1,4% a las Actividades Corporativas y el 3,4% al Grupo Financiero.

³ Es interesante observar que la primera consigna publicitaria de la "Caja" hacía una referencia directa al éxodo de la juventud vasca de entonces, en razón del desempleo generalizado, y la necesidad de inversiones para generar empleos a partir de los recursos propios de la economía local. El slogan era: "¡Libreta ó Maleta!"

Cuadro 1 – Evolución del empleo en las cooperativas de MCC (1979-2004)

Año	Puestos de trabajo
1979	18.295
1984	18.795
1989	21.928
1994	25.990
1999	48.861
2004	70.884

Fuente: www.mcc.es

Ya en 1962, la Escuela Profesional se transformó en una Escuela Politécnica y más tarde, en 1966, surgió la primera cooperativa especializada en investigación de tecnologías -la Alecoop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa).

También de esta época (1969), es la fundación de Eroski, una unidad de trabajo y consumo que reunía los trabajadores de las cooperativas y que después se transformaría en el brazo comercial de Mondragón, su “sector de distribución”.

Luego, en 1974, la Caja Laboral induce a la formación de una nueva cooperativa especializada en I+D: Ikerlan, también destinada a dar soporte técnico / tecnológico a las cooperativas asociadas. La tendencia de crecimiento positiva respecto al empleo se indica en el Cuadro 1.

La crisis de la apertura económica y la intercooperación organizada por vía de la Corporación Cooperativa

Sin embargo, los años ochenta estuvieron marcados por la recesión, por las consecuencias de la apertura del mercado español a la Comunidad Económica Europea y por la introducción de reformas sociales y económicas que trajeron consigo desempleo y reducción de la actividad sindical.

Como las demás empresas españolas, las cooperativas vascas sufrieron el reflujó del mercado interno. Muchas organizaciones, hundidas en deudas, cerraron sus puertas. Otras tuvieron que probar el gusto amargo de decidir, aunque “democráticamente”, eliminar puestos de trabajo y tener que elegir criterios para el despido de socios. Algunas incluso, fueron obligadas a hacer convocatorias extraordinarias de capital, sobrecargando a sus socios trabajadores para lograr la recomposición del patrimonio. Muchas fueron obligadas a instrumentar más de una de estas medidas.

Frente a la crisis, las cooperativas fueron desafiadas a una lectura de coyuntura que pudiera prever el futuro a fin de reorientar sus acciones.

Tres elementos se destacaron en este análisis:

1. la creciente internacionalización del capital y la necesidad de enfrentar a la competencia en términos mundiales, una vez que sus competidores en España estaban sólidamente instalados en muchos mercados extranjeros;
2. las dificultades crecientes de supervivencia de las empresas menores ante la mega-concentración de capital, tendiendo a la oligopolización mundial;
3. las exigencias cada vez mayores de inversiones en I+D, obligando a las empresas a un ritmo acelerado de acumulación para hacer frente a esta exigencia.

Entonces, las cooperativas decidieron constituir una organización centralizada, que aceptara el desafío de enfrentar las nuevas condiciones del mercado mundial, buscando mantener, mientras tanto, los ideales cooperativos de D. José María Arizmendiarieta.

“Esta línea orientadora de la acción ha exigido y exigirá siempre, un esfuerzo permanente en la búsqueda de equilibrios, evidentemente inestables, entre atributos aparentemente paradójicos de la realidad empresarial cooperativa, tales como: eficacia y

democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y organización jerárquica, interés particular (de las personas y de las empresas) e interés general y la identificación con el modelo cooperativo y cooperación con otros modelos empresariales.

De la tensión inherente a estas paradojas de la cultura empresarial cooperativa y de la necesidad de adaptarse a la realidad cambiante, deriva una innovación organizativa constante a lo largo de la historia de esta experiencia, que afecta a cada cooperativa, a su conjunto y a las relaciones con el exterior, buscando la eficacia empresarial en los mercados cambiantes; descubriendo fórmulas de solución de los conflictos en un marco de cooperación, no de confrontación y experimentando estilos de gestión propios, coherentes con los Principios Básicos Corporativos” (MCC, 2001).

La formación de Mondragón Corporación Cooperativa, entonces, obedeció mucho más a un imperativo de las nuevas condiciones estructurales del capitalismo que a una determinación solidaria de sus miembros, no obstante que, de haber estado esta condición totalmente ausente de las iniciativas, seguramente habría sido imposible hacerlo.

Inicialmente, los órganos superiores de la Corporación comenzaron a generar un conjunto de documentos de principios y normas cuyo objetivo consistía en otorgar homogeneidad a las iniciativas y consolidar el funcionamiento democrático y solidario de las cooperativas en el interior de la corporación.

Asimismo, el holding coordinó un proceso de expansión multinacional de los sectores económicos con mayor espacio de crecimiento y que fueron más afectados por la competencia internacional. Esto llevó a la apertura de plantas industriales en varios países (en 2004 contaba con 38 plantas en 14 países). En muchos casos, MCC evaluó que no había condiciones culturales para reproducir el modelo cooperativo y optó por modelos cogestionados entre trabajadores autóctonos y gestores vascos. En algunos pocos casos, el modelo cooperativo fue replicado, y la expansión obedeció directamente al criterio de inter-cooperación para fortalecimiento recíproco.

A comienzos de los años noventa, siguiendo la lectura estratégica que llevó a la formación de la Corporación, y dando continuidad a la permanente preocupación con la formación técnica y con la investigación tecnológica, MCC fundó una universidad y un nuevo centro de I+D.

Las estrategias formuladas por la fundación de MCC llevaron, como vimos anteriormente, a una rápida expansión de las cooperativas, en número de plantas, en facturación y en puestos de trabajo.

Como puede observarse, Mondragón es una experiencia, por lo tanto, bastante distinta de otros modelos de desarrollo local, como por ejemplo el de los distritos industriales de la Tercera Italia. Diferente también de los modelos típicos de organización empresarial de los grandes oligopolios mundiales, a los cuales -muchas veces- las cooperativas de Mondragón están obligadas a enfrentar, en el ambiente poco solidario del mercado mundial. Y, sobre todo, es un modelo fundado sobre una larga historia, dentro de un contexto específico.

Consideraciones sobre el “modelo” de Mondragón y la economía solidaria en el Cono Sur

Los “falsos mitos”

En los años noventa, algunos estados de los EEUU y algunos países europeos (Escocia, Inglaterra y Holanda) llegaron a producir alguna legislación sobre cooperativas tomando como base la experiencia de Mondragón.

En EEUU, particularmente, el libro de Whyte & Whyte, publicado en 1986, despertó gran interés en los estudiosos de la acumulación flexible, poniendo en la mira a la experiencia vasca. Muchos de ellos argumentaban que, así como en la Tercera Italia o como en la experiencia sueca de la fábrica Volvo de Udevalla, Mondragón demostraba que la eficacia empresarial, bajo la acumulación flexible, dependía en gran medida de la

implicación directa de los trabajadores en la gestión de los negocios y que, por lo tanto, las cooperativas cumplirían un papel importante en la nueva estructura de mercados.

Otros autores, como Paul Singer en Brasil, consideran la experiencia de Mondragón un paradigma que preanuncia la posibilidad de un nuevo tipo de sociedad, capaz de reunir de manera dinámica la libre iniciativa y la abolición de la institución "salario", en una especie de -por así decirse- "socialismo de mercado".

No obstante, la experiencia de Mondragón, tal como la hemos descrito, está asentada en una tradición nacionalista secular, que preserva una cultura relativamente homogénea y que cultiva, a su vez, la idea de libertad individual asociada a la de espíritu comunitario.

Todo esto se suma a las ideologías modernas de emancipación, en primer lugar del liberalismo burgués y después del socialismo. La historia vasca incorpora así una dura derrota política en la que estaba en juego el conjunto de estos ideales, suplantado en la guerra civil por décadas de fascismo franquista, y los que renacieron en el modelo del auto-empleo a partir del asociacionismo y del dominio de la técnica.

Constituye, por tanto, una experiencia que, "informada" por este pasado, reacciona de forma dialéctica a las contradicciones que cercaban el *trade-off* impuesto por la globalización, lo que representa el dilema entre preservar las formas cooperativas de producción y consumo y sobrevivir competitivamente en medio de la profundización de la competencia capitalista en la era de su "globalización".

¿Sería posible, quizás, reproducir su modelo en algún lugar de Latinoamérica? O para plantearlo en otros términos: ¿Existen en algún lugar de Latinoamérica las mismas condiciones históricas que propiciaron el surgimiento y desarrollo de Mondragón?

Paralelamente sería factible cuestionarse: ¿es Mondragón verdaderamente un modelo? y como tal, ¿qué refuerza exactamente el nuevo sesgo flexible del capital o las contradicciones entre la socialización de la producción y la propiedad? Las cooperativas vascas ¿serían apenas una nueva forma de apropiación del trabajo enajenado o constituyen un enclave anticapitalista en choque con la lógica del mercado?

Para intentar dar respuesta a estos interrogantes, quizás el mejor comienzo sería reafirmar categóricamente: Mondragón es lo que es. O, en otras palabras: parece ser sólo lo que intenta ser, una coordinación de esfuerzos de distintas unidades cooperativas que se proponen sobrevivir en el mercado mundializado, aceptando sus reglas competitivas, al mismo tiempo que buscan preservar internamente, recurriendo a muchas mediaciones, los ideales igualitarios del cooperativismo, como herederos conscientes de la larga tradición artesana, igualitaria y comunitaria, obrera y nacionalista -y todo a un solo tiempo- del País Vasco.

Como demuestra la literatura al respecto, estas cuestiones no se resuelven sin conflictos internos o contradicciones profundas. Si en el interior de cada cooperativa las diferencias de sueldo, por su reglamento interno, no pueden llegar más que a seis veces, por otro lado, debido a las diferencias de sueldos del mercado en las diversas ramas en las que actúa MCC, la distancia entre el mayor ingreso (recibido por algunos de los ejecutivos del holding) y el menor ingreso percibido dentro del conjunto de las cooperativas alcanzaba en 1988 una diferencia de veintidós veces⁴. Las desigualdades de énfasis en valores corporativos / cooperativos y prioridades de acción entre los ingenieros y los administradores, por un lado, y los trabajadores de llano de fábrica, por otro, se expresan desde los hábitos de consumo hasta sus preferencias políticas. Los primeros más ligados al Partido Nacionalista Vasco y los otros con fuertes vínculos con la Unidad Popular (Herri Batasuna) y, algunos de ellos, con la ETA (ver Kasmir, 1996).

⁴ Los ingresos básicos de las cooperativas corresponden en general a los ingresos básicos de las categorías profesionales, establecidos por acuerdos entre sindicatos y empresas convencionales, de la rama productiva donde se ubica cada entidad. Pero, más allá de los montos básicos, puede (y suele) haber distinciones de ingresos, pero la diferencia entre el mayor y el menor, en cada cooperativa, no puede alejarse más que seis veces entre uno y otro. Sin embargo, como las ramas de las cooperativas son muy distintas, los mayores ingresos de ciertas ramas -una cooperativa de I+D, por ejemplo- pueden ser muchas veces más altos que una cooperativa ubicada en una rama productiva cuyos sueldos sean normalmente más bajos (ver Whyte & Whyte, 1986).

Mondragón, por lo tanto, parece ser una experiencia en proceso y, precisamente por ese motivo, con un futuro abierto. La disputa que se produce sobre su porvenir no modifica, sin embargo, su historia. Es un hecho que las cooperativas vascas de Mondragón vienen sobreviviendo y expandiéndose en medio de la globalización del capital con una estrategia que combina internacionalización, reconversión constante de resultados, importantes inversiones en I+D y participación activa de los productores directos en la administración de los negocios.

Su significación económica no es despreciable, sobre todo si se toma en consideración el peso de MCC en el País Vasco y de éste en la economía española. Quizás por esta razón, en lugar de disipar su importancia, su ejemplo parece producir un efecto multiplicador de su relevancia. De la misma manera que la experiencia del presupuesto participativo de Porto Alegre⁵ fue referencia para el avance de mecanismos de democracia directa local, o los zapatistas lo fueron en la lucha contra la globalización, Mondragón ha sido tomada como base para el debate alrededor del alcance y límites de las experiencias de economía solidaria.

Muchas veces observada con preconceitos por el izquierdismo como “una manera más de desviar a los trabajadores del objetivo socialista”, otras veces confinada por el miedo de los conservadores a conceder relevancia a un modelo de empresa en el cual los trabajadores son quienes toman las decisiones, el hecho es que la experiencia de las cooperativas vascas viene ganando cada vez mas relevancia objetiva.

Tomando en cuenta los aspectos que hemos presentado, se trata de una experiencia que puede catalogarse como no-reproducible en función de sus especificidades históricas. Puede, no obstante, demostrar que diversos arreglos son posibles, y que lo más importante es que el punto de partida fundamental, siempre, es la historia específica de cada sociedad, allí donde los actores sociales y económicos apuestan al futuro.

Las lecciones de Mondragón

A la luz de la experiencia de Mondragón se pueden extraer lecciones válidas para las iniciativas de economía solidaria en América Latina:

1. Las necesarias mediaciones

Una primera observación nos remite a la necesaria mediación entre los aspectos de autogestión y las características económicas (de mercado) de las iniciativas. En muchas propuestas de economía solidaria (IES), todavía, prevalece un carácter utopista, que no posee el mismo significado que utópico (porque en ese caso se refiere a una utopía en el sentido despectivo de la palabra, como algo sin fundamento en la realidad. Por adoptar una perspectiva de negación total del mercado y de sus exigencias, una parte de estos emprendimientos simplemente no sobrevive. Cuando se confunde la ética y la perspectiva igualitaria con el igualitarismo sectario, se impide, por ejemplo, el aceptar divergencias de ingresos entre los participantes del negocio, aunque esta discrepancia sea mucho menor que en el mercado convencional.

A título ilustrativo se cita el caso de una cooperativa que fabrica productos de limpieza para el hogar. Si dicha empresa no cuenta con un responsable químico -debidamente formado por una universidad-, simplemente no puede funcionar; necesita por lo tanto contratar a uno. En este ejemplo se parte del supuesto de que el funcionamiento de la cooperativa garantiza el mantenimiento del empleo de los cooperados con un ingreso mensual, del orden del 15% por encima del sueldo de la categoría profesional que se recibe en las empresas convencionales. Por otro lado, los cooperados se niegan a garantizar un ingreso mas elevado a un químico, porque esto significaría pagar tres o

⁵ La elección de Porto Alegre, en el Estado de Rio Grande do Sul, en Brasil, para ser la sede del Foro Social Mundial, resultó de la experiencia sui generis de la definición del presupuesto municipal. De manera distinta a otras experiencias inspiradas por sus mecanismos participativos, el Presupuesto Participativo de Porto Alegre permitía que las asambleas populares decidiesen sobre 100% del presupuesto, de ahí excluidos solamente las erogaciones previstas para sueldos de funcionarios, deudas pasadas y obligaciones legales con respecto a niveles de gobierno más altos.

cuatro veces por encima de lo que recibe un cooperado no-formado; y que, asimismo, el ingreso de este técnico fuera aproximadamente el equivalente a sólo un 70% de lo que él recibiría en una empresa convencional. El cuadro 2 ofrece una ilustración del ejemplo.

Cuadro 2. Compensaciones monetarias

Categoría	Unidades monetarias
Ingreso mensual de los cooperados no-calificados	115
Ingreso mensual de un obrero no-calificado en una empresa convencional	100
Ingreso mensual de un químico formado en una empresa convencional	700
Ingreso solicitado / ofrecido a un químico formado para trabajar en la cooperativa	460

¿Qué implicancias podría entrañar la decisión a adoptar? Si la cooperativa decidiera no contratar al químico, porque va a “recibir más que un cooperado común” y porque ello significaría “ir en contra de nuestros principios”, el resultado sería que la cooperativa dejara de existir y los trabajadores cooperados tendrían dos alternativas: o quedarían desempleados, o trabajarían en una química donde recibirían 100 (en lugar de 115), obedeciendo a un químico que estaría recibiendo 700 (en lugar de 460) y donde no tendrían control sobre la producción, el conocimiento o la gestión del negocio.

Una decisión en otra dirección no significaría, por otro lado, que la presencia del químico lo colocara en una situación de poder en relación con los trabajadores. En primer lugar porque él sería un cooperado más, con un ingreso mayor en razón de su función, es verdad, pero con el mismo poder de decisión que cualquier otro socio. Su permanencia o alejamiento de la cooperativa ya no dependería de su autoridad, sino de la evaluación que sus compañeros harían de su trabajo, como cualquier otro cooperado. Y que sus decisiones y propuestas tendrían que ser justificadas de forma convincente con respecto a sus pares.

Este tipo de conflicto es bastante común entre trabajadores de los sectores “administrativo” y “de producción”, en las cooperativas, y es igualmente frecuente que cada uno reivindique primacía para su esfera de trabajo. Parece evidente, por otro lado, que ninguna empresa funciona sin una de las partes y que no es la naturaleza del trabajo, pero sí la calificación de la función, que puede exigir mayores responsabilidades y, por lo tanto, justificar mayores ingresos. Así, por ejemplo, ser coordinador administrativo o de producción puede llevar, quizás a una diferenciación de ingresos debido a las funciones ejercidas con relación a los trabajadores administrativos y los de producción, pero entre unos y otros, si tienen la misma jornada, no parece razonable que existan diferencias. De cualquier manera, es fundamental percibir que todo esto requiere una discusión abierta y sincera y que ello sólo se logra a partir del ejercicio efectivo de la democracia interna en la cooperativa y, esencialmente, de una búsqueda permanente de justicia y consenso.

La otra idea de “rotación de funciones”, cuyo fin es eliminar la enajenación concerniente a la producción y al trabajo, es también una noción importante a ser mediada. No hay duda de que el conocimiento acerca de cada función y trabajo realizado en la empresa es fundamental e indispensable para que se pueda evaluar la totalidad de los procesos y participar de manera activa e informada de la toma de decisiones. Pero, si existen trabajadores que son más aptos y se sienten más cómodos realizando una tarea “A”, a la vez que otros son más hábiles y se sienten menos incómodos realizando una tarea “B”, parece no tener sentido obligar a unos y a otros a realizar una labor únicamente para cumplir un principio de rotación, porque es evidente que en el caso descrito, las pérdidas de productividad serán muy altas.

Por otro lado, garantizar que cada trabajador haya experimentado y conozca bien las demás funciones, como ya se expresó, es esencial para la toma colectiva de decisiones y

resulta imprescindible consolidar las condiciones para que estas experiencias ocurran y que este conocimiento sea socializado.

Antonio Cancelo, ex-presidente de MCC (1996-2000), en una conferencia promovida por el Centro Cultural de la Cooperación, en Buenos Aires en septiembre de 2003, explicó cómo MCC fue obligada a buscar ciertas mediaciones en su proceso de internacionalización.

Citó como ejemplo que uno de los cuestionamientos más frecuentes a MCC se refiere al estatuto jurídico y organizacional de las plantas internacionales (fuera de España) puesto que estas no son cooperativas. Relató que la decisión de internacionalizar la producción fue un imperativo de la globalización, ya que era la única manera de "darle pelea" a los competidores extranjeros que "invadieron" España con sus productos, después de su ingreso a la Unión Europea. Se trataba de disputar los otros mercados, donde estaban presentes sus competidores, por el peligro de que la competencia en el territorio español estuviera sujeta al *dumping* de aquéllos.

Pero ¿cómo abrir una cooperativa en Brasil o en Argentina, por ejemplo, que reforzara las posiciones de MCC? Al respecto surgía un conjunto de problemas. ¿Qué socios buscar para los emprendimientos? ¿Qué cultura cooperativa y/o autogestionaria se podría esperar? ¿Qué trabajadores estarían en condiciones de financiar sus cuotas-partes en contrapartida con el capital invertido por MCC? ¿Sería suficiente llegar a San Pablo o Buenos Aires y publicar un anuncio en el diario ofreciendo plazas de empleo en una cooperativa que trabaja con alta tecnología? Según MCC, el camino elegido fue componer estructuras de cogestión. En el ámbito interno existen defensores -según expresó el representante de Mondragón en Brasil-, que apostaron a una transición de estas plantas fuera de España en dirección al sistema cooperativo.

2. La primacía del trabajo sobre el capital

Un segundo elemento fundamental de la experiencia vasca es la idea de que la propiedad de los medios de producción y el poder de gestión debe ser dividido y el conocimiento debe ser compartido. En otras palabras: propiedad y poder son los pilares de la distinción entre clases sociales y el conocimiento es una forma de poder.

A modo de ejemplo, considerando una cooperativa de consumo en la que los trabajadores son meros funcionarios asalariados, todas las ventajas del modelo autogestionado están perdidas, toda vez que el objetivo esencial del mismo, que es ofrecer condiciones de consumo a los cooperados, estará a cargo de alguien ajeno a este propósito si el responsable no es un socio de la cooperativa.

Por tanto, entonces, a la vieja regla del movimiento cooperativo, se debe agregar otra. Es decir: si "cada socio es un voto", también "cada voto es un puesto de trabajo".

3. El rol central del conocimiento y de la tecnología

Otro elemento que parece ser universalista, más allá de las ideas de garantizar la viabilidad económica de los emprendimientos y junto con la necesaria participación democrática de los emprendedores, es el hecho de que cada vez más el conocimiento y la tecnología deben estar en el horizonte inmediato de las cooperativas.

La búsqueda consciente y permanente de innovaciones, mediadas por el carácter democrático de la autogestión, es lo que permite a los cooperados idear, colectivamente, soluciones creativas para los problemas de sus emprendimientos.

Resulta importante observar, sin embargo, que esta capacidad está demarcada por el conocimiento tecnológico (y ahí se incluyen herramientas de gestión, producción, comercialización, etc.) que la cooperativa logre acumular en forma colectiva.

4. El principal criterio o indicador de la autogestión se encuentra en las reglas y estatutos, de la misma manera que en el ejercicio del día a día

Muchos críticos de MCC cuestionan el carácter autogestionado de sus iniciativas. Es una perspectiva difícil de sostener después de una observación más detenida de la estructura de decisiones establecida en Mondragón. La existencia de un conjunto de reglamentos que garantizan formalmente el poder de decisión a los trabajadores parece poner en jaque este tipo de crítica.

En otras palabras: si el poder está garantizado estatutariamente ¿cómo impedir que los trabajadores tomen decisiones cuando están resueltos a asumirlas y las reglas lo permiten? Esto parece indicar que el fundamento de la autogestión reside en la regla establecida, una vez que el "hacer cumplir el reglamento" es una presunción del ejercicio de la democracia interna. Es cierto que la norma, únicamente, no garantiza la democracia, pero su ausencia seguramente la impediría. Y en Mondragón las reglas están presentes.

5. La única posibilidad de sostén de las experiencias en el tiempo, es el ejercicio de la construcción de la unidad a través de una actitud cooperativa y solidaria

Si la democracia está asegurada por reglas, ¿cómo garantizar entonces la resolución de los conflictos, aunque enmarcados por normativas democráticas, sin que esto genere una disputa permanente entre las partes?

Las colisiones seguramente están presentes en las cooperativas de Mondragón y en la propia MCC, como muy bien nos describe Kasmir (1996). Sin embargo, la conciencia de que la supervivencia colectiva obliga a un esfuerzo máximo de todos para el mantenimiento de las empresas y de sus propios puestos de trabajo parece indicar que las pugnas internas tienen límites, que es lo mismo que decir: los conflictos están circunscriptos por necesidad de supervivencia de cada experiencia.

Esto parece indicar la necesidad de buscar siempre el logro de consensos mínimos alrededor de evaluaciones, propuestas y prácticas ejecutivas de las decisiones y, al mismo tiempo, exige la conciencia de que tal búsqueda requiere siempre algún grado de negociación y de concesión para que se pueda alcanzar dicho acuerdo.

6. Redes de iniciativas de economía solidaria en América Latina

Otra lección interesante que entendemos puede ser detectada (y analizada) a partir de Mondragón está vinculada con un tema muy común entre estudiosos y activistas de la economía solidaria en Latinoamérica.

Aquí y allá se escucha argumentar acerca de la necesidad de construcción de "redes de iniciativas económicas solidarias" capaces de reforzar y potenciar las iniciativas en el entorno de un mercado evidentemente hostil. La mayoría de las veces, la idea clave de esta propuesta se refiere al enlace productivo de las iniciativas, buscando estrechar lazos y reducir costos en una cadena vertical de producción.

En la conferencia de Antonio Canelo a la que nos referimos antes, él subrayaba el hecho de que, si bien es interesante esta perspectiva de "red", lo más importante es asociar horizontalmente las empresas: unir a las cooperativas de productores de leche con las de producción textil, con las de comercialización, con las de fabricación de electrodomésticos etc. Esta asociación, explicaba, permitiría establecer una política común de reducción de costos, de conversión de resultados y de inversiones cruzadas a partir de una estrategia común de crecimiento.

Ahora bien, si estamos alerta a la historia de Mondragón, podemos comprender cómo esta red se consolidó en el tiempo. No lo hizo a través de la construcción de cadenas productivas (aunque también así se resolvieron algunos negocios), sino por el establecimiento de lazos comunes de potenciación recíproca.

El primer nodo (de esta red) común a las cooperativas de Mondragón fue la presencia de egresados de la Escuela Profesional fundada por el sacerdote Arizmendiarieta. Había

entre ellos un lazo de valores e ideas en términos de compromiso, de comportamiento y de perspectiva de futuro.

El segundo lazo o nodo aparece con la creación de Lagun-Aro (la mutual de asistencia médica y de jubilación), creada en función de la prohibición del Estado español de que los cooperados contribuyeran con el fondo estatal de asistencia destinado a los asalariados.

Un tercer nodo de la red se constituye con la fundación de la Caja Laboral Popular. Las cooperativas pasaron a tener un fondo financiero común, administrado por ellas mismas - junto con los empleados-socios de la Caja- capaz de garantizarles el crédito necesario sin necesidad de apelar al sistema bancario convencional.

La formación de Alecoop -Actividad Laboral Escolar Cooperativa-, y luego de otras especializadas en producción de I+D y, por fin, de Mondragón Universitatia (universidad) construyeron los lazos relacionados a la siempre valorada investigación tecnológica. Y la utilización, en común, entre las cooperativas, de todas estas estructuras científicas, les permitió reducir sobremanera sus costos en relación con I+D.

Más tarde, el surgimiento de la Red de Supermercados Eroski llevó a la construcción de un nuevo nodo en la red. Mientras que fuera una cooperativa de trabajo -y no de consumo- sus lazos con las demás unidades eran importantes, pues aunque trabajara (y trabaje) con productos provistos por todo tipo de empresas, constituyó siempre un importante puesto de comercialización de los productos de las demás cooperativas, y en parte por esto logró atraer los consumidores-trabajadores-cooperados que, además, todavía poseían ventajas de crédito al comprar en Eroski.

Solamente en 1984, casi treinta años después de la aparición de ULGOR, las cooperativas de Mondragón finalmente avanzaron para la construcción de MCC y, desde entonces, hacia una red de negocios totalmente estructurada.

¿Qué puede todo esto enseñarnos a los estudiosos y activistas de las iniciativas de economía solidaria de América Latina?

Más allá de las lecciones anteriores y discutiendo entonces, específicamente la cuestión de la construcción de redes de negocios, es posible afirmar que la primera lección que debemos extraer desde esa perspectiva es que necesitamos apurarnos.

Lo explicamos de esta manera: la trayectoria de Mondragón pudo ser lenta y acumulativa en virtud de las condiciones históricas del mercado protegido de España en la posguerra. La apertura a la globalización obligó a las cooperativas a reunirse para sobrevivir. No existen, en los países latino-americanos, hoy, las condiciones de protección de mercado existentes en España en los años cincuenta a ochenta. Por tanto, la supervivencia de las iniciativas de economía solidaria (IES) actuales dependen de un movimiento de mutua asociación estructurado tan rápidamente como sea posible.

El segundo elemento que nos parece importante es que la construcción de las "redes" debe tender a la formación de cadenas productivas, pero esto es muy difícil, inicialmente, por lo menos, con proyectos de ramas tan fragmentadas y dispersas territorialmente como tenemos hoy en nuestros países.

Por otro lado, es posible el desarrollo de estructuras comunes que busquen dar respuestas a los problemas básicos fundamentales que las IES enfrentan en la actualidad, a saber: crédito, comercialización y tecnología.

La formación de fondos comunes de ahorro y financiamiento, por ejemplo, viene siendo facilitada por cambios en las legislaciones nacionales producidas por los gobiernos actuales, pero aunque no lo fuera, sería necesario detectar brechas legales que posibilitaran, de forma creativa, la instrumentación de estos fondos. La Caja Laboral parece ser una experiencia digna de ser estudiada más de cerca.

Similar situación se plantea en la Red Eroski. Es común observar iniciativas como el Shopping Popular de Santo André (en la región metropolitana de San Pablo) o La Asamblearia, en Buenos Aires, o el Mercado de Artesanos de Montevideo, que pretenden convertirse en espacios de comercialización de las iniciativas solidarias. Pero, ¿qué nos demuestran estas experiencias? El ciudadano común frecuenta muy poco estos espacios. Concorre al supermercado más próximo a su domicilio, donde encuentra una variedad mayor de productos a precios más baratos. No se trata de una elección, sino, más bien, de un imperativo que se impone a los que cuentan con escasos ingresos. La frecuencia

de los espacios del “comercio solidario” pasa a ser un hábito de sectores progresistas de clase media, que aunque importante, es absolutamente insuficiente para asegurar un ingreso regular y razonable a los productores solidarios. Ellos mismos están obligados a concurrir al supermercado para comprar sus artículos de primera necesidad ya que no están disponibles en el “espacio solidario”.

Si preguntamos a los socios de las cooperativas de producción dónde preferirían exponer sus productos, si en el “espacio solidario” o en la Red Carrefour, es posible que la respuesta sea muy ideológica y que exprese también una importante preocupación.

Una vez más la mediación pragmática de Mondragón puede ofrecernos otra lección: que el mejor espacio de comercialización de los productos de las cooperativas sea quizás una cooperativa-de-trabajo-supermercado, que los exponga junto a otros no producidos por cooperativas y que no sean concurrentes de ellos, y que dicha unidad sea manejada profesionalmente por cooperados cuyo ingreso dependa exactamente de su eficacia comercial.

De la misma forma, la construcción de estructuras solidarias de representación comercial podría acarrear buenos resultados. Muchas veces empresas recuperadas (del MNER argentino o de la ANTEAG brasilera, por ejemplo) no logran alcanzar mercados regionales en sus propios países, simplemente porque no tienen una estructura profesional de representación comercial, cuando podrían tenerla si compartiesen los costos entre sí. Por ejemplo: si las empresas recuperadas de San Pablo creasen una estructura común de representación, digamos, en Porto Alegre, podrían dividir sus costos. Si alguna empresa de Porto Alegre estuviera dispuesta a ceder espacio y estructura para este trabajo en canje de espacio y estructura iguales en San Pablo, los costos podrían descender todavía más. Pero esto es apenas un ejemplo de las posibilidades de coordinación en esta fase del proceso.

Otra observación está referida a las cuestiones de tecnología. Por supuesto que las universidades públicas (o las privadas que comportan algún compromiso social) pueden (y deben) ser un punto de apoyo importante para las IES -y las incubadoras de cooperativas populares que existen en muchas universidades de Brasil o una gran variedad de acciones de apoyo en las universidades nacionales de Argentina y Uruguay, por ejemplo- ya son una demostración importante de esto. Pero no siempre las universidades poseen personal dispuesto, disponible y bien capacitado para este trabajo.

Por otro lado, todas las cooperativas dependen de un conjunto de profesionales que no tiene sentido que sean cooperados, tales como abogados, contadores, asesores de tecnología, agentes de capacitación profesional etc. En general, las iniciativas simplemente no disponen de estos profesionales porque no están en condiciones financieras de contratarlos. O, cuando las tienen, son obligadas a soportar un costo altísimo con relación a su facturación. Estas dificultades podrían fácilmente superarse con un mero proceso asociativo de contratación, donde las iniciativas pudieran compartir uno o varios profesionales.

Todos estos ejemplos -fondo mutuo/acceso a crédito, cooperativa de comercialización, estructuras de representación, asesoría e investigación tecnológica compartidas, etc., demuestran que es posible crear “nodos (o lazos) de red” que permitan la formación de futuras estructuras comunes, adaptadas de alguna forma, quizás, del modelo vasco.

Por otro lado parece importante señalar, lo que también forma parte de la experiencia vasca, que es la proximidad territorial como un elemento fuerte para el establecimiento de relaciones de solidaridad entre las iniciativas, al menos en un primer momento, debiendo este factor ser aprovechado y explorado al máximo en sus posibilidades.

Por fin, y aunque parezca redundante, resulta imprescindible destacar que ninguna tentativa es buena o mala en sí misma; por un lado, nada es reproducible mecánicamente, y por otro, ningún intento puede ser ignorado como algo sin provecho.

Hay muchos aspectos de Mondragón que pueden ser criticados y no convendría reproducirlos en estas regiones, en función de las diferencias de nuestra historia en relación con la del País Vasco. Pero rehusarse a aprender de una experiencia tan rica sería lo mismo que decir no a la historia.

Bibliografía

- ANTEAG (2000) *Autogestão – Construindo uma Nova Cultura nas Relações de Trabalho*. São Paulo, Anteag.
- BAKAIKOA, Baleren et al. (2000) “Mondragón Corporación Cooperativa – MCC” In BAREA, J.; JULIÁ, J. F., e MONZÓN, J. L. (comp.) *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*. Valencia: Ciriec.
- CARACCILO, Mercedes y FOTI, María del Pilar (2003) *Economía Solidaria y Capital Social – contribuciones al desarrollo local*. Buenos Aires, Paidós.
- BENKO, George y LIPIETZ, Alain (comp.) et al. (1994) *Las Regiones que Ganan*. Valencia: Ediciones Alfors el Magnánin.
- CHANDLER, Alfred (1998). *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.
- CHESNAIS, François (1996) *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã.
- CORAGGIO, José Luis (1998) “El trabajo desde la perspectiva de la Economía Popular”. In: *Economía Popular: una nueva perspectiva para el desarrollo local*. Programa de Desarrollo Local, Cartillas. San Miguel (Argentina): Instituto Conurbano-UNGS.
- EUSKADI (2004) *Governo da Comunidade Autónoma Basca*. Disponible en: <http://www.euskadi.net>
- HARVEY, David (1993). *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Cia das Letras.
- IBGE (2004) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponible en: <http://www.ibge.gov.br>
- INE (2004) Instituto Nacional de Estadísticas (Espanha). Disponible en: <http://www.ine.es>
- KASMIR, Sharryn (1996). *The Myth of Mondragón – cooperatives, politics, and working-class life in a Basque town*. NY: State University of New York Press.
- LASCH, S. y URRY, John (1987). *The End of Organized Capitalism*. Oxford: Blackwell.
- LIMA, Jacob Carlos (2002). *As Artimanhas da Flexibilização*. São Paulo: Terceira Margem.
- MANCE, Euclides (2000). *A Revolução das Redes*. Petrópolis: Vozes.
- MCC (2000). *Mondragón Corporación Cooperativa – Historia de Una Experiencia*. Disponible en: <http://www.mcc.es>
- NUÑEZ ASTRAIN (1998). *La Razón Vasca*. Navarra: Txlaparta Editorial.
- PENROSE, Edith (1962). *Teoria del Crecimiento de la Empresa*. Madrid: Aguilar.
- PIKE, F; BECCATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (org.) (1992) *Los Distritos Industriales e las Pequeñas Empresas*. Madrid: Ministerio del Trabajo Y Seguridad Social.
- PIORE, Michael y SABEL, Charles (1984) *The Second Industrial Divide – Possibilities and Prosperity*. Nova York: Basic Books.
- PUTNAM, Robert et al. (1999) *Comunidade e Democracia – A Experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SINGER, Paul y SOUZA, André Ricardo (2001) *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto.
- SINGER, Paul (2002). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo S. (1995) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: SEBRAE.
- STANDING, Guy (1999). *Global Labour Flexibility*. London: MacMillan Press.
- VUOTTO, Mirta (comp.) (2003) *Economía Social – Precisiones Conceptuales y Algunas Experiencias Históricas*. Buenos Aires: Altamira.
- WHITE, W. y WHITE, K. (1996) *Making Mondragon – The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca: Cornell University Press.