

Mondragón en un nuevo siglo

Síntesis reflexiva sobre el rumbo de la experiencia cooperativa

capítulo final del libro

“La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general”

Jon Sarasua

¿Qué aporta Mondragón? ¿Y cual es su rumbo? Son dos preguntas complejas pero importantes. No siempre son verbalizadas y compartidas de forma clara, y se puede afirmar que en las últimas décadas hay importantes vacíos o problemas de fortaleza en el sentido y la visión del cooperativismo mondragonés y en su dimensión comunicativa o cohesionadora. Aún así, sobre todo desde la mitad de la primera década de siglo, el horizonte de la experiencia cooperativa ha tomado cierto lugar en el debate cooperativo.

Es una experiencia densa la mondragonesa. Y en esa densidad de impulsos, principios, experiencias, problemáticas, evoluciones, aportaciones y contradicciones, no siempre resulta fácil sintetizar lo nuclear de la experiencia. Se puede formular que lo nuclear de la experiencia mondragonesa es crear organizaciones basadas en la soberanía de las personas. La palabra ‘soberanía’ es importante, pues mencionar organizaciones “basadas en las personas” es decirlo todo y no decir nada. La propuesta básica de la experiencia cooperativa mondragonesa es la soberanía de las personas como fundamento de sus organizaciones: una experiencia de democracia empresarial con un compromiso social.

Sintetizando al máximo, podríamos decir que lo que caracteriza a estas cooperativas como empresas son dos cosas. Hacia dentro, su carácter institucional de democracia. Hacia fuera, su compromiso social, su modo específico de estar en la sociedad. Es lo que son en su esencia las cooperativas mondragonesas: empresas democráticas socialmente comprometidas.

Todo ello tiene un marco más amplio. El planteamiento cooperativo mondragonés se enmarca en un proyecto de transformación con una idea de fondo –la autogestión– que le supera. El fondo del planteamiento cooperativo supera a la propia cooperativa como fórmula empresarial. Y es que, como hemos señalado, la idea de fondo consiste en crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona: que los protagonistas de cualquier ámbito (industrial, educativo, financiero, social, cultural) sean los agentes soberanos que rijan en última instancia sus rumbos creando organizaciones de base democrática. Esa es la idea subyacente en Mondragón. La impronta de esta experiencia cooperativa vasca ha consistido en crear organizaciones en el ámbito de la industria, del crédito, de la educación, de la seguridad social, del consumo, de la universidad, de la investigación tecnológica y de otros ámbitos, todos ellos basados en arquitecturas de poder fundamentadas en última instancia en la autogestión y la co-gestión.

Tiene futuro este paradigma?

El paradigma de la autogestión es lo que subyace al cooperativismo: la idea de organizaciones basadas en la soberanía de las personas.

Parece que la fuerza de esta idea de fondo se ha resentido en el imaginario cooperativo durante las dos últimas décadas del siglo XX. El impacto de los desafíos de la actividad empresarial y el limitado desarrollo de la dimensión ideológica y socio-educativa han hecho que el vocabulario y el imaginario de los gestores cooperativos se hayan deslizado a unos parámetros más típicamente empresariales, y haya perdido nitidez la visión transformadora de la experiencia.

En las dos últimas décadas del siglo puede analizarse cierto reflujo de la autoconfianza en las ideas transformadoras y en el horizonte del cooperativismo. Hubo elementos internacionales, generacionales, de ciclo, de relativos huecos intelectuales, de nuevos escenarios de mercado, de lecturas hegemónicas y de otro tipo que desgastaron algunas convicciones cooperativas en algunas de sus franjas ejecutivas importantes.

Podría parecer que la caída del muro de Berlín y el dominio acrecentado del capitalismo pudieran desgastar también a las visiones de experiencias socioeconómicas de sentido comunitario. La asunción por parte de los dirigentes cooperativos de lenguajes, símbolos y formulaciones emanadas de la literatura empresarial capitalista denota de alguna forma una especie de ‘rendición ante la evidencia’ de lo que sería la realidad, desechando sueños transformadores arizmendianos. Sin embargo, desde una lectura global rigurosa, no tiene por qué ser así. Seguramente, hay más razones para lo contrario. La historia se ha encargado de dar un golpe al sistema de planificación estatal total inspirada en lecturas marxistas, planteando una seria enmienda al paradigma marxiano de entender la realidad social y humana. El paradigma autogestionario, sin embargo, es un paradigma con fundamentos muy distintos, y se perfila como una de las líneas de humanización del actual panorama socioeconómico. El paradigma que subyace al cooperativismo ofrece, como diría Joxe Azurmendi, algunas “claves para pensar el futuro”.

Sintetizando en una frase el sentido de la ubicación del cooperativismo en el mundo actual habría que formular que el cooperativismo puede estar en la línea de los procesos de humanización de este nuevo siglo. Esta afirmación hay que situarla en la conciencia de una importante dosis de inhumanidad presente en la globalidad socioeconómica actual. Desde los valores y principios que alumbran la experiencia cooperativa (dignidad humana entendida en términos de autonomía y solidaridad), la lectura de la globalidad actual no puede ser sino crítica y señaladora de cotas de indignidad humana.

El cooperativismo podría estar en la línea del tipo de propuestas que se aportan en la globalidad actual en la ruta hacia modelos más acordes con la dignidad humana. Dignidad humana entendida en términos de autonomía y ensanchamiento de capacidades reales para optar por lo que se considera bueno. La idea central del cooperativismo (crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona) es una idea periférica y limitadamente practicada en este momento, pero puede ser una idea de futuro, sobre todo porque es una idea que va con elementos importantes de la dignidad humana reconocidos teóricamente en las declaraciones que el ser humano actual formula.

Horizontes básicos ante la globalidad

¿Como se sitúa la propuesta cooperativa en el mundo del siglo XXI? Podríamos formular tres ideas en tres párrafos, y después una serie de potenciales que aporta el cooperativismo en este contexto.

a) El cooperativismo se sitúa en la necesidad de respuestas alternativas, diversas, creativas, que precisa la situación socioeconómica actual. No son tiempos en que exista un sistema global alternativo al capitalismo. Las corrientes humanizadoras apuntan a que son tiempos de plantear y experimentar diversidad de respuestas ante la uniformización que impulsa el sistema socioeconómico. Son tiempos de experimentar respuestas alternativas limitadas en diversos campos, que pueden ser propuestas reales en el presente y semillas de futuro. El cooperativismo mondragonés es un ensayo de respuesta de futuro en el campo socioeconómico. Su misión histórica puede ser profundizar en el paradigma autogestionario que le impulsa, y mostrar la posibilidad de combinar la democracia organizativa con la eficiencia empresarial, avanzando –con sus limitaciones- en cotas de transformación personal y social. Y alumbrar, con ello, una experiencia referente para otras geografías humanas, comenzando por la propia.

b) El cooperativismo se sitúa en el paradigma de la democracia. La democracia es un modelo profundo, un paradigma futurista que en el presente sólo abarca una reducida parte de la vida social. Vivimos una aproximación a la democracia en la franja política, el resto de la vida de las personas está fuera del modelo democrático. El paradigma democrático significa organizar la vida de las personas desde la soberanía de las personas, y es un horizonte a construir, que podría decirse con cautelas que avanza, pero lo hace lentamente. El hecho cooperativo constituye una experiencia de democracia empresarial, y en ese sentido es una *escuela de democracia*, orientada hacia el devenir del amplio paradigma democrático.

c) En ese sentido, el cooperativismo tiene una idea fundamental más amplia que el propio hecho cooperativo. Es la idea que hemos señalado en el apartado precedente, la idea de la soberanía, es decir, que los protagonistas de las realidades, de las organizaciones, sean los que decidan sobre su presente y su futuro: la idea de la autogestión, de la organización basada en la capacidad de decisión autónoma de la persona. La idea de fondo del cooperativismo como orientación y como horizonte es caminar a una sociedad cada vez más basada en la autogestión en todos los campos (industria, consumo, finanzas, educación, cultura, asistencia) y ser impulsor de este proceso. En ese sentido, el cooperativismo tiene un horizonte que está más allá de sí mismo.

Dentro de estos horizontes básicos, el cooperativismo tiene unos potenciales específicos que puede aportar al panorama socioeconómico de la humanidad en este nuevo siglo:

- Un cooperativismo afinado aporta una experiencia de articulación entre individuo y comunidad. Esta difícil articulación es una especie de asignatura pendiente de la modernidad, que, en general, ni propuestas liberales ni socialistas logran articular definitivamente. La cooperativa es una experiencia continua a pequeña escala que trata de armonizar intereses individuales y colectivos, y aporta esa andadura.
- El cooperativismo aporta potencial de crear desarrollo, entendiendo el desarrollo (endógeno, enraizado, personal y comunitario) como algo más complejo y multidimensional que el crecimiento económico. La concepción de desarrollo constituye un debate ideológico central en la globalidad actual, sobre la cual es necesario aportar experiencias que superen formulaciones teóricas.
- El cooperativismo aporta la noción de enraizamiento a la economía. Ante el grave problema que supone la falta de compromiso del capital, el cooperativismo se enraiza en una geografía humana.
- El cooperativismo tiene un potencial específico para crear y mantener empleo, por la propia proactividad al ponerlo como objetivo social.
- El cooperativismo tiene el potencial de desarrollar una participación coherente e integral en la empresa, al ser una de las únicas formas empresariales en que, más allá de discursos y teorías, la empresa es realmente propiedad jurídica de los trabajadores cuya soberanía la soporta, y puede articular participación societaria con participación organizacional.
- El cooperativismo tiene un especial potencial para el compromiso social con el entorno, elemento que está en los genes del propio hecho cooperativo. Puede, también dentro de este potencial, activar algunas formas de solidaridad global, respondiendo al problema del abismo entre la riqueza y la pobreza compartiendo experiencias de desarrollo.
- El cooperativismo ofrece el potencial de intercooperación, creando redes que engloben sinergias y objetivos más elevados.

En estos potenciales (participación, compromiso social, equilibrio persona-comunidad, concepción de desarrollo, enraizamiento), es decir, en sus dimensiones más genuinas, el cooperativismo vasco está en la dirección por la que según muchas voces debería caminar la empresa en el siglo XXI. Ello puede revestir a la experiencia vasca de cierta autoconfianza y de cierta responsabilidad. Como reverso de la moneda, precisamente son algunos de estos potenciales los que sufren cierto desgaste en la práctica cooperativa.

Mirar al impulso

La Experiencia de Mondragón nace del impulso de las ideas arizmendianas, inspiradas fundamentalmente en los principios de la doctrina social de la Iglesia y en el personalismo cristiano. Una lectura crítica de lo que había deparado la modernidad capitalista lleva a Arizmendiarieta a intentar una experiencia local que funcione desarrollando la dignidad humana, combinando libertad e igualdad mediante lazos

solidarios y otorgando soberanía al trabajo. Con ello, emplazan la idea de la empresa cooperativa en un proyecto de transformación social más amplio, con la idea cooperadora o autogestionaria como eje central.

Arizmendiarieta, aparte de nutrirse en una ideología personalista con hondas raíces cristianas, se asienta para ello en una cultura. Un pueblo, el vasco, y un entorno, las comarcas euskaldunes de tradición rural con cultura industrial, en el cual en ese momento existe un *humus* concreto de valores, comportamientos y de características psico-sociales.

Es sobre ese humus donde los impulsores intuyen que puede fructificar la propuesta cooperativa, y es en ese colectivo donde se ajusta el proyecto real. Es decir, el valor dado al trabajo, o la capacidad de funcionar combinando libertad e igualdad, la disposición a pensar en términos comunitarios, no son dados por Arizmendiarieta, sino ajustados a la impronta cultural de una sociedad y una generación. Podríamos encontrar en esta impronta desde elementos culturales euskaldunes milenarios (cada vez más estudiados en otros ámbitos) hasta influencias político-ideológicas tardías más epidérmicas, pasando por la profunda huella cristiana y el sello de culturas rurales europeas. En la génesis de esta experiencia hay un *humus*, está un grupo capaz de liderarlo hacia un proyecto, y existe un impulsor que destila una propuesta autogestionaria desde el paradigma cristiano y toda una serie de influencias culturales.

En el fondo del liderazgo está el paradigma bíblico con dos impulsos fundamentales: el desarrollo (“creced y multiplicaos”) y la solidaridad (“¿dónde está tu hermano?”). Estos dos impulsos fundamentales están formulados en el binomio ‘trabajo y unión’, aún más condensados en la palabra *lankidetza*,

Con todo, ese proyecto de *lankidetza*, no es exactamente una fórmula empresarial. Lo que está en mente de su impulsor no es una fórmula empresarial portátil, sino un proyecto con implicaciones enraizadas y una visión con tintes de cierta integralidad. Es decir, se trata de promocionar un desarrollo comunitario basándose para ello en la capacidad cooperadora y auto-gestionadora de la persona. Ahondemos un poco en esas dos vertientes: el enraizamiento y la integralidad de la experiencia que impulsó el primer liderazgo del cooperativismo mondragonés.

Por una parte, la propuesta arizmendiana es una propuesta de desarrollo enraizado, es decir, pensado desde la impronta y potencialidades concretas de un pueblo y un entorno social, y, sobre todo, pensando en su promoción -como pueblo que en otros aspectos como el de recursos naturales, tamaño, cuestiones políticas etc. tiene pocos recursos -. Por otra parte, tiene cierta vocación integral. Vocación integral en el sentido de que emana de una preocupación sobre la persona y sobre la comunidad, y que es un proyecto que no comienza y termina en la empresa. La experiencia mondragonesa creó organizaciones autogestionadas en la industria, y después en el ámbito financiero, y en el ámbito educativo, y en el ámbito de la seguridad social, y en el ámbito de la investigación, y en el ámbito de la agricultura... es una propuesta que desde lo educativo hasta lo tecnológico intenta dar respuesta autogestionada a diversos ámbitos sociales.

Podríamos resumir así el 'gusanillo' arizmendiano: *una preocupación por distintas dimensiones del desarrollo comunitario de la persona y una respuesta a las mismas creando organizaciones autogestionadas*, organizándolas en red con un sentido de grupo. Saber leer a Arizmendiarieta y saber leer el significado de la estrategia desarrollada en Mondragón lleva a desvelar esas dos dimensiones (el carácter enraizado y la mirada integral) que han sido relativamente veladas en el discurso empresarial las dos últimas décadas.

Hagamos, pues, una recapitulación sintética de los fundamentos aludidos hasta ahora. Hablamos de una experiencia que pivota sobre la idea de crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona. Con ello, se constituyen empresas cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Este compromiso social emana de la concepción misma de la experiencia cooperativa como algo que supera a una fórmula empresarial y que se enmarca en un proyecto de desarrollo comunitario enraizado con vocación de desarrollo integral de la persona.

Puede ser importante mirar a los impulsos fundadores, no por volver a las fuentes, sino porque el cooperativismo entra en el siglo XXI con cierta crisis de sentido y de rumbo, y con la sospecha de que la deriva *managmentista* de su discurso en las últimas décadas no ofrece horizontes de sentido suficientemente motivadores. La conciencia de cierta crisis no tiene por qué tener connotaciones dramáticas, más bien ofrece una coyuntura de oportunidad para orientarse con una visión que conecte con las aspiraciones de la base social. Y con las aspiraciones de los sectores más comprometidos y activos de las nuevas generaciones.

Hemos mencionado la posibilidad de articular una visión cooperativa que conecte con las aspiraciones de la base social y de los sectores ideológicamente activos. Para ello, se precisan varios elementos. Entre ellos, recuperar una mirada más profunda hacia los impulsos fundadores puede ser interesante. Una de las razones para ello es que estos impulsos fundadores tienen una actualidad renovada. Curiosamente, son los impulsos más 'profundos' de la génesis cooperativa (la noción de soberanía de las personas, el enraizamiento, la vocación integral del desarrollo) los que conectan con los debates actuales en el mundo. En cambio, en lo más asimilable a la literatura del *managment* – que es también interesante – es donde menos aporta la experiencia mondragonesa.

La singularidad mondragonesa y su aportación universal no radica en su *managment*, ni en su tamaño, ni en la expansión internacional. Por ejemplo, poco añadiría a su singularidad el hecho de doblar el número de personas y de negocios, (o de añadir algo, posiblemente incidiría en una progresiva in-diferenciación con corporaciones de capital o en la mayor pérdida de la densidad de su cultura cooperativa, ya con importantes síntomas de desgaste). Hay grupos cooperativos sensiblemente mayores en el mundo, que casi nadie conoce ni despiertan interés como propuestas o como experiencias. La significación de Mondragón no reside en su tamaño, sino en la cooperativización de ámbitos de gran valor, en su concentración geográfica, en su cohesión interna y su compromiso social. En otras palabras, la singularidad

mondragonesa radica en su rigor en la articulación de la soberanía de las personas, en su intercooperación comarcal y de país, en la imbricación con un desarrollo más integral de su entorno.

Interiorizar lo nuclear de la singularidad de esta experiencia cooperativa no significa poner estos elementos en disyuntiva con los movimientos de expansión. Lo que implica es una llamada de atención a cuidar las dimensiones profundas, las fuerzas impulsoras de la experiencia. Y ello es importante por la coyuntura de crisis de horizontes en un momento en que la máquina competitiva expansiva no descansa y el desafío empresarial no espera. Atender a las fuerzas impulsoras es ir modificando las que precisan ser modificadas y afinando las que precisan ser revitalizadas. Atendiendo a las fuerzas impulsoras se puede gestionar la tendencia expansiva con criterios debatidos, y manteniendo una cultura cooperativa. Sólo creciendo en profundidad se puede gestionar el interés, las modalidades y las consecuencias de un crecimiento en expansión, y preguntar qué es lo que se quiere realmente.

Una clave de la revitalización de la motivación cooperativa está precisamente en lo profundo de su impulso de creación. Este apartado habla de la ‘mirada a los impulsos’. Esto supone hacer un movimiento reflexivo hacia lo endógeno, hacia lo que nace de dentro: una mirada a lo nuclear tanto en cuanto a valores como a ámbitos, una atención y mimo crecientes hacia los mimbres comarcales, los lazos de comunidad y de país, una atención delicada a los resortes de reproducción de la cultura cooperativa.

Es, de alguna manera, un sentido de mirada inverso a lo hecho en las últimas décadas. Esté último período ha privilegiado el movimiento expansivo, la mirada externa, el discurso –típico en la época neoliberal- en que lo ‘correcto’ va en esa línea expansiva. En el nuevo siglo comienza a escucharse la importancia de aprender a mirar al interior. En el caso de la experiencia cooperativa, puede nacer una preocupación por los valores de la cultura cooperativa, y un renovado interés por sus dimensiones más profundas. Es una llamada a aprender a mirar al interior, entre otras cosas para poder mirar con sentido y con garantías al exterior.

La participación como tarea

Hemos realizado la caricatura de la cooperativa formulando que constituyen empresas cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Enfocando el primer diferencial, en su carácter democrático, una de las cuestiones que ha constituido el meollo de lo cooperativo ha sido, sin duda, el tema de la participación. Afinar en la participación – tanto en su vertiente institucional-democrática como en su vertiente técnica- es uno de los principales desafíos que encaran las cooperativas.

El mundo empresarial parece, aunque de forma muchas veces paradójica, evolucionar hacia formas de gestión más participativas. Existe una abundante literatura de *management*, de *nueva cultura empresarial*, que habla de la participación en la empresa

como proceso imparable, de los valores como ventaja competitiva, de nuevas formas de gestión horizontal, de implicar cuerpos, mentes y corazones en el trabajo. Es una literatura y una praxis que plantea cuestiones que toman cada vez más cuerpo en las mentes de los directivos: el desarrollo de la autonomía personal, la descentralización del poder de decisión, el desarrollo del potencial creativo de la persona y la importancia de asumir un proyecto común desde esa autonomía.

Existe también una producción teórica crítica con estas tendencias empresariales actuales, que las sitúan en un contexto más amplio. Esta lectura crítica plantea que las nuevas formas de organización del trabajo pueden ser, al fin y al cabo, una nueva respuesta a la exigencia del guión que dicta la maximización del valor del accionista. Arguye que convendría no olvidar que la autonomía del trabajador a la que constantemente se hace referencia desde los círculos del *management* podría estar al servicio de nuevas formas de un poder que sigue siendo, en el fondo, profundamente heterónomo. Desde esta perspectiva crítica la nueva cultura empresarial podría ser una forma de sumisión sutil, cuando en realidad ni la propiedad, ni el control, ni los resultados de la empresa están en manos del trabajador. El gran motor invisible pero omnipresente de todo este proceso de renovación y reconceptualización empresarial sería la exigencia de incremento del valor del accionista, que en este momento sólo puede ser competitivo si explota todo el potencial emocional de las personas, y todo lo demás estaría subordinado a este fin. Esta lectura crítica argumenta que las nuevas responsabilidades y presiones que recaen sobre el trabajador han ocasionado una serie de consecuencias psico-sociales que se traducen en malestares producidos por la presión ahora interiorizada y el estrés, que hacen aflorar los peligros de subordinar a la persona en todas sus dimensiones a un proyecto empresarial que realmente no parte de la persona.

Conocer distintos puntos de vista tanto entusiastas como críticos sobre la nueva cultura de empresa es interesante para caminar en un sentido: el de construir una visión propia sobre la participación. Las cooperativas, como forma específica de estar o actuar en la economía, constituyen toda una forma de ver y vivir la participación. Su génesis histórica, su esencia misma y su siglo y medio de trayectoria otorgan al cooperativismo una voz propia al hablar de la participación. No se trata, por tanto, sólo de adherirse a los discursos sobre participación que abundan en la *nueva cultura empresarial*. Las cooperativas pueden alumbrar un paradigma participativo propio y endógeno, porque cuentan con elementos específicos que lo posibilitan, y porque lo requieren sus desafíos sociales y económicos. En este sentido, algunos autores han criticado la poca creatividad y proactividad que las cooperativas han demostrado en las últimas décadas, limitándose a validar e intentar aplicar teorías que provenían de “la manera en que todo el mundo está hablando de estas cosas en América”, como se lamentó George Cheney en el año 2001.

Habría que preguntarse hasta qué punto se ajusta a la realidad esta apreciación. Hay algunas cooperativas que están incidiendo de manera notable por lo menos en la vertiente de la participación en la gestión (aunque sea en gran parte inspirada en ese préstamo de conceptos de corporaciones multinacionales) y, por otra parte, Mondragón ha dado pasos de cara a un modelo de gestión con señas de identidad

propios. El Modelo de Gestión formulado en los últimos años es un avance reseñable. Con todo, seguramente la realidad cooperativa tiene en su seno suficientes elementos como para ser más proactivos en pensar, diseñar, experimentar y aplicar formas de participación con impronta propia. Una de las características de esta visión propia y endógena de la participación cooperativa puede ser, por la especificidad de las cooperativas, su carácter integral.

Las cooperativas tienen dos vertientes de participación encarnadas en la misma persona: la participación institucional o política y la participación en la gestión, técnica o funcional en el puesto de trabajo.

Esta doble dimensión participativa es algo exigente, pero por otra parte ofrece la posibilidad de dar a la participación una coherencia cooperativa global, un carácter integral en que las dos vertientes se refuercen mutuamente. En este momento en que la participación en la gestión cobra una importancia creciente a nivel empresarial, las cooperativas tienen la oportunidad histórica de desarrollar formas participativas que integren todo su potencial diferencial en esta doble dimensión.

Profundizar en una participación integral significa caminar hacia un cooperativismo institucional no mas *light*, sino más exigente. Ir más allá, intentar acercarse a una coherencia cooperativa global. La participación a nivel operativo cobra su coherencia más completa en lo que llamaríamos un *cooperativismo integral orientado a la transformación social* y con un sentido social colectivo.

Para ello, por una parte las cooperativas pueden a) estar abiertas, aprender, experimentar y practicar las técnicas participativas que, viniendo de fuera, son interesantes. Por otra parte, pueden b) prestar especial atención a que no se *enfríe* el funcionamiento democrático de sus órganos de soberanía y gobierno. Pueden engrasar continuamente su participación político-institucional, adecuando formas y remodelando o creando nuevos órganos si es necesario. Pueden c) desarrollar mediante I+D propio las dos vertientes de la participación, esas dos vertientes que lo caracterizan y que le ofrecen una oportunidad de desarrollo conjunto singular. Todo ello requiere el d) desarrollo, actualización y visualización de un sentido social compartido que, partiendo de los valores y de la trayectoria de transformación social heredados, responda al nuevo contexto histórico.

El nuevo ciclo histórico en que vivimos aporta, entre otros signos, nuevas visiones sobre el trabajo y el lugar que ocupa el mismo en la vida. Los llamados *valores postmaterialistas* y las sensibilidades de parte de las nuevas generaciones demandan - y parece que lo van a hacer crecientemente- un nuevo equilibrio entre trabajo y ocio, una nueva configuración entre las dimensiones de la vida. Las cooperativas pueden estar atentas a estos cambios, que ya operan dentro de su propia base social, especialmente en parte de su juventud. El cooperativismo tiene dos puntos de partida, aparentemente tensionados entre sí, para enfocar el equilibrio trabajo-ocio: por una parte a) hereda una cultura de trabajo muy arraigada, y por otra parte b) la respuesta a las necesidades de las personas forma parte de su esencia. Con todo, y sin olvidar los desafíos que impone el nivel de competencia que exige la actual globalidad económica,

las cooperativas tienen condiciones para ser también avanzadas en formas de armonización del trabajo con el ocio, en formas de trabajo parcial optativo, en fórmulas de flexibilidad dedicacional voluntaria etc. Es un tema incipiente, abierto y seguramente emergente, que se deberá combinar con la participación integral arriba dibujada. Por otra parte, es importante la reflexión sobre otro equilibrio: la armonización entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo, que emplaza tanto a mujeres como a hombres a dedicar una parte de su dedicación vital.

Plantear formas de participación sostenibles requiere equilibrar, por una parte los binomios trabajo-ocio y trabajo productivo-trabajo reproductivo en una concepción multidimensional de la vida. y por otra parte estar atentos a los distintos componentes que conforman la motivación en el trabajo.

Como hemos señalado en el anterior apartado, las cooperativas nacen enfocadas a un sentido social en clave de transformación. Y ello tiene que ver también con su motivación participativa. Algunas partes de esos sentidos sociales se han diluido ya sea porque el escenario ha cambiado radicalmente, ya sea porque no ha habido una transmisión ni actualización de los valores que las sustentaban. Con todo, un proyecto cooperativo no puede renunciar a intentar redibujar un sentido social visualizado y compartido, si quiere emplazar la participación en motivaciones sólidas. Llegamos, por tanto a una conclusión en este final de apartado: reforzar la participación cooperativa requiere hacer una apuesta por reedificar la identidad cooperativa. No hay avances sólidos en la participación sin una apuesta por elementos de identidad. De ello hablaremos un poco más adelante.

Pensar el compromiso social

Si la democracia es el diferencial interno, el compromiso social es el diferencial externo de las cooperativas de esta experiencia. Las cooperativas se enraízan en su comunidad y actúan contribuyendo a sus retos sociales de diversas formas: impulsando la creación de cooperativas en ámbitos no cooperativizados y ayudando a proyectos educativos, culturales o sociales. El fundamento de todo ello es claro: la experiencia cooperativa surgió como un vector de transformación social que supera a la empresa.

Si hacemos un análisis de la trayectoria del compromiso social de las cooperativas, aparte de ser agentes de desarrollo económico y de creación de empleo (que es lo intrínseco de las empresas), se ha privilegiado el impulso de la educación y de la formación técnica, se ha apoyado también el ámbito cultural euskaldun y en tercer término se ha apoyado a múltiples iniciativas comunitarias de todo tipo, de manera minifundista. En los últimos años existen ámbitos emergentes surgidos por iniciativa endógena y que intentan encauzar parte del compromiso social cooperativo.

La labor más intensa en la transformación social se ha realizado en la comarca del Alto Deba, en el entrono geográfico 'madre' de la experiencia. En esta comarca, además de

tener un grupo industrial comarcal con alto nivel de intercooperación, ámbitos nucleares de la vida social como la educación, la universidad, el crédito o los medios de comunicación están cooperativizadas en parte importante, y se ha llegado a unas cotas de igualdad socioeconómica y actividad comunitaria reseñables a nivel planetario. Ello constata, de alguna manera, la importancia de la masa crítica o 'densidad cooperativa' para viabilizar realmente transformaciones cualitativas.

Es notorio que el entorno social y económico ha cambiado en el País Vasco y en el mundo. Hoy los retos éticos y sociales no son los mismos que en tiempos de la génesis. Desde una perspectiva de los valores que en principio asume el cuerpo social de la experiencia (solidaridad, cooperación, innovación, compromiso social), ¿cuales son los retos ético-sociales que interpelan hoy a encauzar el compromiso externo?

También surge la pregunta de la modalidad de la aportación. La impronta de transformación de la experiencia mondragonesa se ha caracterizado en crear estructuras autogestionadas, de cooperativizar espacios y nuevos ámbitos. ¿Cómo seguir realizando hoy dicha labor transformadora?

En el debate realizado en el año 2006 entre los directivos y órganos institucionales de todas las cooperativas, se perfilaron tres categorías de elementos en la reflexión sobre el compromiso social:

- Actuaciones de compromiso social históricas (compromiso con la educación, la universidad, y las pequeñas iniciativas comunitarias), que necesitan ser reforzadas o revisadas en su caso.
- Actuaciones de compromiso social emergentes que reclaman su lugar en una reflexión más general. Se señalan dos líneas emergentes que en los últimos años cobran visibilidad en el compromiso social cooperativo: el impulso de euskaldunización de las empresas y la cooperación con cooperativas populares del llamado Tercer Mundo.
- Campos de actuación no explorados que se plantean como posibles puntos de interés, aunque hasta el momento no vienen avalados con iniciativas importantes del cuerpo social. Aparecen ámbitos concretos: vivienda, tercera edad, medio ambiente-ecología, integración de inmigrantes y conciliación familiar son las más mencionadas, pero la gama de ámbitos es muy amplia. En esta gama algunos ámbitos tienen una connotación de servicio público, otras tienen un carácter de transformación socio-cultural y otras una connotación de servicio enfocado a justicia social.

Existe una reflexión en la línea de repensar los fondos sociales de las cooperativas. Se plantea priorizar los fondos, superar el minifundismo de apoyos desconectados y focalizar las actuaciones reflexionando sobre destinos comunes. Puede ser una idea importante a la hora de diseñar políticas.

Por otra parte, aparece la idea de crear alianzas, colaboraciones ó nexos con movimientos sociales y entidades que trabajan por la transformación social. En el entorno, muchos de los ámbitos de preocupación social aparecidos cuentan con actores colectivos (movimientos, empresas sociales, banca ética, comercio solidario...) con experiencia y seguramente abiertos a actuaciones conjuntas. Establecer nexos con movimientos y redes sociales que trabajan en ámbitos de transformación social es una vía de cara a vislumbrar actuaciones en este tema. Este es un punto que aparece explícitamente recogido en el principio octavo de la experiencia mondragonesa, punto d), y que, como decíamos en el capítulo 9 de este libro, es uno de los puntos menos atendidos desde que se aprobaron los Principios Básicos.

La idea más mencionada en la amplia reflexión culminada en el año 2006 puede tener la virtualidad de ofrecer un punto común a gran parte de la amplia gama de ámbitos aparecidos como posibles campos de actuación. Se trata de 'cómo' actuar en esos campos y se plantea impulsar proyectos cooperativos en ámbitos sociales. Es decir, proyectos cooperativos en el ámbito de la vivienda, de la tercera edad, del consumo ecológico, de la cultura, del medio ambiente etc.

Con todo, el tema de este apartado es un ámbito donde la reflexión cooperativa ha sido especialmente débil en las últimas décadas. Parece claro que la experiencia mondragonesa debe reflexionar sobre la orientación de su compromiso social. Parece necesario que las cooperativas tengan unas señas de identidad claras de cuál es su compromiso social. Un compromiso social transformador propio y visualizable, identificable para el cuerpo social cooperativo.

Para ello, existen elementos debatidos que dan pistas importantes: impulsar la cooperativización de iniciativas en ámbitos sociales, crear nexos con movimientos y agentes sociales. Subyace en ello una concepción que arranca del primer impulso: entender las cooperativas como agentes de una transformación social en clave cooperativa y comunitaria.

El compromiso de las cooperativas debe responder a las cuestiones sociales y éticas que plantea cada momento histórico. Hacerlo conecta con parte de la razón de ser de la realidad cooperativa, y también responde al potencial de motivación de los propios protagonistas del trabajo cooperativo. Estar conectado con las convicciones de los protagonistas actuales supone responder a los retos socioéticos de la sociedad actual. Responder a la cuestión de la sostenibilidad, por ejemplo, va a ser crecientemente importante, una cuestión clave. Cuestiones como la problemática norte-sur, la igualdad de oportunidades a nivel de género y el compromiso lingüístico son ámbitos donde las cooperativas están interpeladas a desarrollar – o seguir desarrollando, en algunos ámbitos- políticas referenciales. Todo ello, conjuntamente con las formas de compromiso social arriba señaladas, puede ser para las cooperativas un componente de su sentido y, con ello, un engrase de su motivación.

Compartir la experiencia

Algo que llama la atención foránea en el cooperativismo mondragonés es su auto-denominación como “experiencia”. Es un término significativo, que denota toda una manera de entenderse en el mundo y en la historia. Las cooperativas mondragonesas se entienden como una experiencia. Este concepto denota de alguna manera el sentido de *ensayo* y el sentido de *trayectoria*, de andadura. Mondragón es el ensayo y la trayectoria de una geografía humana concreta, y una aportación al devenir de los sistemas socioeconómicos. ¿Qué se hace internamente con una experiencia? Vivirla, mejorarla. ¿Qué se hace externamente con una experiencia? Compartirla.

Los principios básicos de Mondragón hablan del carácter vasco enraizado de la experiencia, y por otra parte, de su apertura a otros que laboran con el mismo espíritu en el plano universal. El noveno principio básico no plantea esta apertura hacia lo universal en términos de expansión empresarial, sino en términos de vocación solidaria con otros agentes que impulsan parecidas ideas y valores.

Realmente, no ha sido un punto fuerte este impulso de compartir la experiencia (en su doble dirección de aprender de otras experiencias transformadoras y aportar las propias). La política de difusión cooperativa realizada ha consistido principalmente en responder a quien podía acceder al centro Otalora y pagar los costos, y no a hacer una política proactiva de compartir la experiencia con aquellos que entran en el perfil que define el principio. Por su parte, la fundación Mundukide ha recogido de alguna manera esta idea de compartir la experiencia, focalizando su trabajo en pequeñas cooperativas populares del Sur del planeta.

Surge la pregunta de cuáles son los agentes que más jugo pueden sacar a la experiencia mondragonesa en el mundo actual. ¿Con que tipo de colectivos y experiencias compartir prioritariamente y activamente esta experiencia vasca? Responder a ello requiere una lectura compleja de la evolución del mundo, y un conocimiento de por donde están surgiendo alternativas y experiencias de transformación en la globalidad actual.

Existe el riesgo - en el que se ha incurrido durante décadas- de difundir la experiencia principalmente entre agentes empresariales, gubernamentales, federaciones y organismos oficiales de cooperativas, agentes con fondos para realizar y repetir visitas, con el resultado de casi nula incidencia transformadora. Existe también el riesgo, al intentar poner la mirada en los estratos más pobres, de realizar una cooperación asistencial intentando aportar claves de una experiencia que no pueden ser asumidas a corto plazo, ya que ello requiere un estadio cultural y un motor ideológico transformador determinado para poder ser aprovechado en el grueso de su propuesta.

Con todo, existen importantes nichos en los cuales la experiencia mondragonesa aporta claves enormemente pertinentes. Mondragón, en su esencia, ha sido una experiencia de desarrollo comunitario en clave autogestionaria. En el mundo del siglo recién comenzado existen importantes agentes que trabajan en esta línea. Un tipo de estos actores son grandes movimientos sociales (por ejemplo, MST de Brasil organiza

la vida de cerca de un millón de personas) con propuestas y prácticas socioeconómicas alternativas y con importantes déficit de conocimiento empresarial cooperativo. Más ampliamente, el mundo de la llamada y bastante bien definida “economía solidaria” es un archipiélago con cientos de miles de emprendimientos, en los cuales existe una amplísima gama de empresas sociales, desde pequeñas redes artesanas de mujeres indígenas, hasta industrias solventes en todo el mundo. La economía solidaria es una vasta realidad humanizadora en todo el mundo, especialmente en el Sur del planeta.

Para muchas de ellas ‘Mondragón’ supone una referencia brillante, difusa, contradictoria, distante... y atractiva. Pero ¿que claves aporta el cooperativismo mondragonés para estas experiencias que intentan practicar una economía humanizadora con intuiciones autogestionarias?

Las cooperativas vascas llevan cinco décadas de experiencia, con aciertos, problemas y paradojas. Las experiencias de transformación como la mondragonesa, en este momento de globalidad complicada, son luces limitadas, contradictorias, parciales, que pueden alumbrar posibles pequeñas alternativas. Mondragón ha sido una experiencia de eficacia empresarial con carácter cooperativo, y tiene una serie de ideas prácticas que merecen ser compartidas con agentes de ese archipiélago llamado *economía solidaria*.

Para empezar, tiene un mensaje central: su experiencia afirma que la autogestión es buena para la dignidad humana, y que se pueden crear organizaciones autogestionadas que sean eficientes y fuertes en el mercado actual. Esta trayectoria de medio siglo muestra que, con las limitaciones y condicionantes que conlleva el funcionar en un sistema de mercado capitalista, es posible ser democrático y eficiente al mismo tiempo, que es difícil y se dejan pelos en la gatera, pero que es posible, que se pueden hacer empresas tan competitivas como las mejores empresas capitalistas basándose en la soberanía de los trabajadores. Que el cooperativismo duro funciona, y puede ser fuerte. Y que se puede hacer todo ello manteniendo un compromiso social con la comunidad y un compromiso de apoyo mutuo en la red de intercooperación de las cooperativas.

En esta tarea de compartir experiencias, es importante también señalar los límites y las lagunas de la experiencia de Mondragón. Mondragón aporta la experiencia de la autogestión, pero no tiene respuestas prácticas ante otros desafíos éticos actuales, como la sostenibilidad del modelo de desarrollo global, por ejemplo. Tiene también contradicciones en el cumplimiento de algunos de sus principios (tasas de eventualidad, formas de internacionalización...) y se han identificado lagunas importantes (como la educación cooperativa) que se está intentando abordar. Son muestras de que se trata de una experiencia dinámica, compleja, paradójica en algunos aspectos... en definitiva, viva y problemática.

Mondragón no debe ser un modelo a imitar. Puede ser una referencia para experimentar algunas de sus ideas prácticas. Cada movimiento, inmerso en su historia y su geografía humana, parece que debe desarrollar sus caminos autogestionados, y Mondragón nace con el sello de la comunidad vasca, con sus características históricas,

sus condiciones y su psicología social. Con todo, es interesante conocer los problemas de Mondragón, y es interesante conocer lo que ha funcionado en Mondragón, sus claves. El trabajo realizado durante casi toda la década de los 2000 en esta línea de compartir la experiencia mondragonesa con agentes de la economía solidaria del Sur del planeta arroja ciertas pistas: existen algunos elementos importantes en Mondragón que pudieran servir de referencia a experiencias de economía solidaria en el mundo. Mencionemos ocho de ellas, con una frase para cada una.

(1) La *estrategia educativa* es una idea importante, subraya la idea de que el cooperativismo transformador sólo se puede sustentar en una educación ético-sociopolítica y técnica que le proporcione su fundamento. (2) La ubicación central de la *eficiencia* puede ser una llamada de atención para emprendimientos de economía solidaria poco rigurosos. (3) La idea central de la *soberanía del trabajo* y las fórmulas jurídicas para lograr que los trabajadores sean cooperados o socios aun cuando haya otros colectivos que sean también cooperados (productores agrícolas, consumidores, usuarios...), puede desbloquear algunos límites en la concepción de las cooperativas. (4) La práctica de la *intercooperación* es clave, el desarrollo de las cooperativas vascas ha sido posible por las formulas de red y apoyo mutuo que han tenido. Algunas de estas formulas pueden servir de cierta referencia para crear grupos regionales o sectoriales en la economía solidaria.

(5) La visión práctica de Mondragón ha sido *crear estructuras autosostenibles* que respondan a diversas necesidades (producción, crédito, seguridad social, educación, investigación tecnológica...), constituyendo en cada ámbito cooperativas autónomas y ligadas al conjunto del grupo. (6) El *compromiso social* con el conjunto de la comunidad regional es, por otra parte, el nexo que asegura la orientación de la cooperativa hacia un proyecto de transformación. (7) La *doble dimensión de participación*, tanto en la socioestructura (participación institucional o política en la soberanía de la cooperativa) como en la tecnoestructura (participación en el proceso de trabajo) es una forma de responder al desafío de la participación eficiente. (8) Por último, las cooperativas mondragonesas utilizan históricamente la *planificación* (plan de gestión anual y plan estratégico) como herramienta social y gerencial, y esta constituye un elemento indispensable en el metabolismo social y técnico de las cooperativas. Son estas y algunas otras ideas las que Mondragón puede aportar - con décadas de práctica y perfeccionamiento como aval en cada una de ellas- a experiencias de cooperativismo y economía solidaria de otras latitudes.

La experiencia de Mondragón, en este momento de su historia, necesita una reflexión sobre el futuro de las ideas que la impulsaron y que la sustentan: la dignidad humana, la soberanía del trabajo, la autogestión, solidaridad, la participación. Necesita pensar sobre su rumbo, una reflexión comenzada ya de alguna forma, y que corresponde hacer a los protagonistas de la experiencia vasca. En esta reflexión, es también necesario no perder el contacto con el flujo de ideas, sueños, visiones y experiencias de otras experiencias y movimientos del planeta. Es una necesidad aprender a mirar y a escuchar, y a discernir dónde están los agentes que, aún salvando grandes distancias aparentes, vibran con parecida longitud de onda en cuanto a valores profundos.

Los mimbres de la identidad

El trabajo de investigación de casi una década que culmina con la tesis doctoral de Joseba Azkarraga (Azkarraga, 2006) arroja una conclusión suficientemente documentada y argumentada: la experiencia cooperativa precisa adecuar y reconstruir su identidad. Es, por otra parte, una percepción ampliamente compartida en la reflexión cooperativa. Si bien es mucho decir que el sentido de ser cooperativista precisa una *refundación*, se podría afirmar que precisa una *refundición* en el nuevo siglo. Una refundición en el que se fundan los elementos históricos nucleares del cooperativismo en un nuevo contexto histórico. Y en el que se mezclen también los caldos de nuevas sensibilidades sociales, con renovados lazos de cohesión social.

Los lazos de cohesión social necesitan de un mínimo imaginario común, y este parece que va a ser la gran debilidad de las cooperativas y de sus grupos en un futuro en que la fragmentación social de imaginarios e intereses es creciente, por la propia dinámica de la sociedad. Es el punto donde se pueden estrellar los intentos corporativos por mejorar la participación, y donde de hecho gran parte de los métodos y esfuerzos de mejora empresarial se encuentran con su relativa impotencia: sin cohesión identitaria, sin reconstruir la identidad cooperativa, las mejoras participativas tienen un recorrido bastante limitado.

En realidad, el entramado cooperativo mondragonés tiene elementos fuertes de identidad en su trayectoria. La pregunta es, seguramente, si será capaz de aprovecharlos y revitalizarlos en el nuevo siglo.

Un grupo importante de estos elementos de identidad se han ido desgranando a lo largo de este capítulo. a) El propio paradigma autogestionario es un elemento importante. b) La fuente impulsora y c) la trayectoria histórica de estas décadas son también elementos que alimentan la identidad. d) Afinar la participación y e) renovar un compromiso social claro y entendible pueden ser también elementos de identidad fuertes. Seguramente no son suficientes. Existen en el entramado cooperativo otras claves, que deben ser repensadas en el futuro.

Un elemento de identidad y de cohesión importante es el factor país. La mayoría de los analistas del cooperativismo mondragonés reseñan su lugar para poder comprender el imaginario del grupo. Jose María Ormaetxea, fundador y pensador de la experiencia mondraguesa, señala el factor país, la motivación de la construcción vasca, como una de las tres fuentes motivacionales en la trayectoria de las cooperativas, otorgándole el primer puesto en una de sus etapas. Hacer un ranking de las motivaciones impulsoras del cuerpo social hoy tiene poco sentido. La pregunta es, más bien, cuáles pueden ser potencialmente los actuales y futuros motores impulsores que hagan de ‘pegamento’ o nexo en el imaginario identitario del cuerpo social cooperativo.

Hay que reconocer que el término “experiencia mondraguesa”, ampliamente utilizada en este capítulo, no hace justicia al ámbito real de esta experiencia.

Mondragón es el nombre de un municipio concreto, y la identificación del cuerpo social cooperativo con él resulta relativo cuando no bastante frío o discutible, aunque puede haber razones históricas y prácticas para utilizarla como marca internacional. Sea como fuere la elección de la marca, al reflexionar sobre el carácter de la experiencia, parece más ajustado hablar de “experiencia vasca”, por muchas razones. Desde las propias reflexiones de Arizmendiarieta sobre el arraigo de su proyecto hasta la adscripción real de la geografía humana que ha edificado esta experiencia, se puede afirmar que estamos ante un entramado cooperativo cuya referencia más ajustada sería ésta: estamos ante una red vasca de cooperativas industriales, financieras, de consumo y educativas. La lógica empresarial que ha impulsado la expansión por medio de filiales tanto en el estado español como a nivel internacional interpela a una reflexión sobre como gestionar la identificación del ámbito territorial soberano-nuclear y otros ámbitos territoriales. Es un tema importante en el que se pueden predecir debates profundos.

De cualquier forma, parece que el factor P, el factor país, va a tener su lugar en el siglo comenzado. La reflexión sociológica sobre el mundo actual parece reforzar estas identidades ‘nodo’ al tiempo que las incluye en una red global. Y especialmente en nuestra sociedad, parece que la adscripción vasca va a ser uno de los pocos elementos del siglo pasado que quedan en el futuro horizonte identitario mantenidas o tal vez hasta reforzadas. Si esto es así, la internacionalización impulsada por la lógica empresarial plantea al cooperativismo un equilibrio interesante que gestionar: el equilibrio entre el factor P y la expansión internacional impulsada por la lógica empresarial, que debe encontrar cierta coherencia con los valores fundamentales que impulsan al grupo. Es un equilibrio difícil. La ventaja es que no es totalmente nuevo: el cooperativismo fuerte siempre ha constituido un difícil equilibrio entre lógicas dispares.

El cooperativismo tiene un carácter arraigado, por su propia lógica y por su propio carácter de cultura socio-empresarial que necesita muchos factores de cohesión. Este carácter no lleva solamente al factor P, sino lleva también al cuidado de otros lazos de cohesión y motivación de ámbito más reducido: por ejemplo, los comarcales. La noción comarcal, intuita como fecunda en las primeras décadas de la experiencia mondragonesa, sufrió un retroceso al optar por la organización sectorial. La primera década del nuevo siglo parece dar algunos datos para pensar que la comarcalidad es una noción nuevamente emergente y potencialmente fecunda. Las cooperativas, cuando son capaces de acercarse a su integralidad, tienen una dimensión de comunidad a la que deberse, en la que sentirse co-actores con otros agentes de una comunidad natural aportando a su humanización. Y parece que, para este tipo de entronque motivador, los ámbitos naturales de nuestra geografía humana son dos: la comarca y el país. Este es un doble potencial que puede ser gestionado, entre otros factores importantes, para repensar la cohesión cooperativa en el nuevo siglo.

Lazos de cohesión

Podemos distinguir en el horizonte cercano dos amenazas para la cohesión y la identidad de las cooperativas. Son más bien una debilidad y una amenaza.

La debilidad radica en la falta de visión para entender la cultura cooperativa como cultura y para cultivarla reproduciendo elementos de identidad y cohesión. Es una debilidad instalada en las últimas décadas del cooperativismo, aunque comienza tímidamente a revertir en los últimos años.

La amenaza radica en la posible pérdida de referencias claras de la experiencia cooperativa en cuanto a su ámbito de decisión, en cuanto a la geografía humana nuclear, caminando hacia un mega-grupo sin alma, desperdigado en grandes geografías siguiendo impulsos empresariales. Ello podría resultar un desenfoque estratégico consistente en no valorar el profundo carácter de cultura-identidad-cohesión que es intrínseco de lo cooperativo, y en debilitarlo más a medio plazo. Este debilitamiento se produciría en dos direcciones: a) por una parte privando al entramado cooperativo de elementos esenciales de identificación y cohesión interna y, por otra parte, b) desperdigando su soberanía en geografías humanas amplias donde las condiciones histórico-culturales para que cuajen ciertos valores con suficiente hegemonía sobre los valores individualistas es sociológicamente improbable. Todo ello puede llevar a un pronóstico predecible: la disolución creciente de los elementos centrales de la cultura cooperativa, venido de la mano de su expansión geográfica poco reflexiva sobre sus fundamentos.

En realidad, la experiencia mondragonesa no es una fórmula teórica genial que pueda funcionar universalmente en cualquier lugar y circunstancia. Es más bien una *cultura cooperativa* que requiere condiciones exigentes y complejas. Más que una fórmula es una experiencia. Y como toda experiencia está encarnada en una geografía humana, una sociedad y un contexto histórico. Aunque lógicamente está compuesta de elementos que pueden ser compartidos como experiencia con otras realidades, es una experiencia con rasgos identitarios fuertes y será capaz de seguir siendo experiencia si es capaz de reproducir elementos de identidad fuertes.

La cultura cooperativa es una planta cuyo cuidado y cultivo requiere mimar muchos factores. Entre estos factores podemos citar el cuidado del 'pegamento' necesario para la intercooperación, o la reproducción de los valores nucleares de trabajo y solidaridad, la educación de las generaciones, los nexos con las fuerzas vivas de la comunidad y los lazos de país y comarcales de cohesión social, entre otros. Es decir, se necesita una red de sentidos compartidos sobre los cuales asentar los elementos que puedan producir una motivación cooperativa sostenida.

Por poner un ejemplo concreto, que sirva para ilustrar esta idea, podríamos fijarnos en el detalle de la *reconversión de resultados* entre las cooperativas del grupo Fagor, por tomar el caso del grupo comarcal. Los visitantes y estudiosos foráneos quedan gratamente sorprendidos con el hecho de que una empresa que gane dinero, siendo autónoma en su soberanía, aporte dinero estructural y sistemáticamente a otra

empresa de la comarca que lo pierde. Es una forma de solidaridad e interdependencia entre empresas soberanas inaudita para la mayoría de los observadores. Y constituye uno de los fundamentos de la experiencia mondragonesa. Al final todo ello está sustentado en la aprobación de las mayorías en las asambleas, y eso requiere toda una cultura. En los colectivos se oyen voces diciendo, “hasta cuando vamos a estar sacrificando retornos por esos que...”, y aún así se logra mantener el nivel de reconversión de resultados, por el peso ideológico de una trayectoria y una cultura cooperativa. Cuesta mantener esta cultura, hasta en las geografías humanas más nucleares de la experiencia. En comarcas no tan nucleares del propio País Vasco, es más difícil crear esta cultura. Y fuera de ellas, en otras geografías, abonar culturas de esta índole podría ser trabajo de décadas. Esa cultura, aún en las comarcas donde se ha creado, necesita ser engrasada constantemente para contrarrestar un contexto de valores individualistas. ¿Cómo conseguir reproducir ese “pegamento” que une a las cooperativas soberanas? ¿Cómo conseguir hacerlo cuando afecta al retorno individual, el interés monetario particular, convertido en valor por excelencia en una cultura general individualista en que estamos englobados?

Aguantar, este sistema de reconversión de resultados podría aguantar por inercia y por ciertos mecanismos por algún tiempo, pero reproducir el pegamento supone otra cosa cualitativamente diferente. Reproducir este pegamento requiere muchos elementos: precisará una gestión inteligente y ajustada de esta reconversión de resultados, así como una adecuada política de comunicación interna, una presencia de la memoria histórica que haga sentir la trayectoria de esta cultura de unión, una educación continua de las distintas generaciones sobre sus valores. Seguramente, aún con todo, el “pegamento” de una reconversión comarcal de resultados exigente no puede mantenerse mucho en el tiempo si no existe un sentido de comarca, si no se asienta en una renovada visión comarcal, un proyecto motivador que le dé empuje.

Sólo se trata de un ejemplo. El tema de la reconversión de resultados a nivel comarcal es, claro está, un pequeño botón de muestra. Pretende ilustrar la importante dosis de elementos culturales que se precisan para lubricar detalles concretos del funcionamiento cooperativo. La conclusión es clara: si un punto concreto como el mencionado implica cuidar muchas condiciones, lubricar el conjunto del metabolismo cooperativo precisa de una importante apuesta por cuidar sus elementos culturales.

Y con ello, emerge el elemento que sustenta imperceptiblemente a toda cultura cooperativa: su cohesión social. Reflexionar sobre las condiciones que se precisan para cuidar la cohesión es uno de los grandes temas de las cooperativas en el futuro.

Cultivar la cultura cooperativa

La etimología de las palabras suele dar pistas. *Cultura* y *cultivo* tienen la misma raíz. Una cultura es algo que se cultiva.

Hemos dicho que la cultura cooperativa requiere ‘condiciones exigentes y complejas’. Pero no es suficiente que se den las condiciones. Incluso en las geografías humanas

donde se ha demostrado que existen esas condiciones (por ejemplo en los núcleos geográficos fuertes de la experiencia mondragonesa), es ineludible la tarea de cultivar esa complejidad de elementos que precisa una cultura cooperativa. Y esta tarea constituye una oportunidad de hacer de lo cooperativo una propuesta transformadora.

Es este un desafío central de la experiencia cooperativa en esta nueva época: ser capaces de construir una identidad cooperativa en su núcleo geográfico humano. Los análisis nos indican que las cooperativas no están respondiendo a ello. Y es sintomático que, no respondiendo a lo nuclear del núcleo, los discursos cooperativos estén enfocando la idea de la expansión societaria o cooperativa.

Es significativo lo que parece denotar el planteamiento de cooperativizar empresas filiales en otras geografías: denota que se entiende lo cooperativo como fórmula empresarial fácilmente manejable y transportable. No parece entender con suficiente hondura que la cultura cooperativa es en el fondo eso mismo, una *cultura* cooperativa. Los análisis de la realidad histórica y actual de la experiencia mondragonesa muestran que es una cultura cooperativa con décadas de siembra, valores adquiridos, experiencias traumáticas que crean memoria histórica, resortes educativos, densidad de mentalidades medias, capacidad de intercooperación costosamente mantenida, compromiso social orientado a su transformación, lazos comarcales y lazos de país claves en su cohesión... y aún así con preocupantes síntomas de dificultades de reproducción como cultura cooperativa.

Puede resultar un importante *gap* intentar exportar la fórmula cooperativa cuando no se sabe exportar la cultura cooperativa. Lógicamente, no se sabe exportar la cultura cooperativa porque se vive en una coyuntura donde no se logra ni cuidarla y reproducirla en su mismo entorno. En esta coyuntura histórica, optar por una expansión societaria sin criterios de identidad puede ser un desenfoque estratégico de enorme calado. Muchos síntomas parecen indicar que son tiempos de privilegiar el cuidado de los ámbitos nucleares, de mimar los mimbres identitarios, y desde ahí reflexionar seriamente –con un debate maduro– sobre cual puede ser la mejor fórmula jurídica y humana para integrar el espacio de las empresas filiales.

No haber entendido con profundidad suficiente estos aspectos identitarios y socio-educativos de la experiencia puede ser uno de los desenfoques de de las dos últimas décadas del siglo terminado. Seguir sin entenderlos a comienzos del nuevo siglo podría ser un error que lleve al grupo cooperativo a un escenario preocupante: el crecimiento empresarial y societario acompañado de una pérdida acelerada de elementos de identidad que lograban cohesionar y reproducir los delicados mimbres de la cultura cooperativa.

La experiencia mondragonesa necesita, llegados a este punto, y por primera vez en décadas, producir visión, visión integral. Dibujar escenarios. Tener el horizonte de lo que desea ser y puede ser.

Un modelo para el espacio internacional

Las reflexiones de estos últimos apartados llevan a una necesidad y una oportunidad: formular un modelo propio de empresas filiales. Y con ello, articular un espacio institucional complementario para su participación.

Parece claro que no es culturalmente viable ni bueno un modelo donde, por extensión de soberanías cooperativas, el centro de decisión soberana pudiera estar hipotéticamente en ciudades como Madrid o Shanghai dentro de unos años. No es coherente con la profundidad pluridimensional de lo que constituye esta cultura cooperativa. Sin embargo, tampoco es coherente un escenario donde la ‘fortaleza’ cooperativa utilice empresas filiales con objetivos, métodos y modelos idénticos a las empresas multinacionales de capital. El modelo de empresas filiales y su espacio de participación en el conjunto debe guardar de alguna manera una coherencia global con los valores cooperativos.

Puede constituir un reto para la siguiente década formular y practicar progresivamente un modelo propio, diferente e identificable de empresas filiales. Una especie de *Modelo Mondragon* de Empresas Filiales. Después de estudiar y sopesar bien las razones por las que las cooperativas optan por impulsar filiales en diversos continentes, se debe llegar a un modelo que responda a esos objetivos empresariales y que alcance niveles de coherencia medibles e identificables.

Una de las dimensiones de este modelo podría ser el tratamiento – o la concepción misma- de los beneficios de las empresas filiales, una vez recuperadas las inversiones con un nivel aceptable de intereses. Aunque en este momento plantear cuestiones de este tipo sea ficticio para muchas cooperativas –con problemas de rentabilidad en su internacionalización-, superar el concepto de ‘dividendos’ y llegar a un tratamiento normativo sobre los beneficios podría otorgar a un hipotético Modelo Mondragon unas señas claras ante todo el mundo. Es un extremo que necesitaría de cuidadosos análisis y, en su caso, de una normativización delicada, por la diversidad y complejidad de la realidad de las filiales.

Sin duda, la participación en la gestión debe ser una dimensión central en el modelo de empresas filiales de las cooperativas. El modelo de gestión participativo que se está intentando extender en las cooperativas tiene un amplio margen de aplicabilidad en las empresas filiales, salvando una importante variabilidad según varios factores culturales. Estos niveles de participación técnica en el proceso del trabajo constituyen aspectos fundamentales de la integración de la persona y de la humanización del trabajo, siempre y cuando vayan en coherencia con otros elementos. El campo de actuación en esta dimensión es enorme.

Si el compromiso social constituye la dimensión externa de la diferencialidad cooperativa, es importante que el modelo de empresas filiales formule un esquema para gestionar el compromiso social en el entorno en que actúa. Ello tiene nexos con el tratamiento de los beneficios, y seguramente precise la creación de órganos

participados que gestionen el compromiso social en el entorno. Todo ello engarza con un proceso de educación que soporte progresivamente la participación en la gestión y la eventual creación de ciertos órganos que gestionen el compromiso social, entre otros aspectos.

Sin duda, la realidad de las filiales y de sus condiciones culturales es muy diversa, y el modelo deberá tener en cuenta la complejidad que ello plantea. Algunos países, o algunos entornos de algunos de ellos, pueden ofrecer incluso otros tipos de opciones, como la opción de realizar alianzas con realidades autogestionarias pre-existentes, estableciendo relaciones más horizontales desde el principio y acercándose a ciertos niveles de intercooperación internacional. Ello, aunque puede ser en algún lugar algo más que ficticio, en esta década parece poco viable en general. El avance principal que parece demandar el futuro inmediato es ir formulando un modelo propio que marque claramente las señas de identidad de Mondragon en su ámbito internacional, combinando cotas de participación en la gestión, participación en los beneficios, compromiso con el entorno, educación y cierta creatividad institucional,

Integralidad y ámbito comarcal

Antes de entrar en el apartado final sobre la visión de futuro, hagamos una reflexión sobre la idea de la transformación social y su potencial en el ámbito comarcal.

Hemos visto que el impulso de la experiencia tuvo una visión con tintes de cierta integralidad. Más allá de crear un tipo de empresa, se trataba de promocionar un desarrollo comunitario basándose para ello en la capacidad cooperadora de la persona. Y es que, en realidad, el primer impulso de la experiencia cooperativa parte de una preocupación sobre la persona y sobre la comunidad. Hemos descrito el gusanillo arizmendiano como *una preocupación por distintas dimensiones del desarrollo comunitario de la persona y una respuesta a las mismas creando organizaciones autogestionadas*. Y realmente se crearon en el ámbito industrial, financiero, educativo, del consumo, de la seguridad social, de la investigación, de la agricultura, etc., aunque esa creatividad –por lo menos en el ámbito de la experiencia mondragonesa- tiene en gran parte su final en los años 80. Desde esa década ha primado la visión empresarial más típica, tanto en el rumbo conjunto como en el interior de cada uno de estos ámbitos y empresas.

El nuevo siglo viene con nuevas sensibilidades y una necesidad de sentido más profunda. La tendencia arizmendiana a la mirada integral tiene un encaje nuevo en las sensibilidades de las generaciones que viven la evolución del mundo con una perspectiva transformadora. Hoy, más que antes, una perspectiva transformadora conlleva una perspectiva integral. Se ha experimentado suficientemente que el capitalismo tiene una enorme capacidad de asimilar toda propuesta parcial, diluyendo su potencial transformador en la cultura productivista y consumista que genera. Una perspectiva cooperativa puramente empresarial, hoy ha perdido gran parte de la credibilidad transformadora para los agentes de transformación social actuales, si no activa sus dimensiones sociales y educativas, y no se sitúa en una perspectiva más

integral. El alejamiento entre los agentes actuales que encarnan perspectivas transformadoras (movimientos sociales, ámbitos de juventud comprometida, pensamiento crítico, etc.) y el mundo de las cooperativas es reseñable.

La reflexión sobre el Sentido de la Experiencia realizada en las cooperativas (2005-2006) muestra un autodiagnóstico de las cooperativas donde se dibuja un deseo para activarse más en la transformación social, renovando el compromiso social y uniendo sinergias con otros actores sociales. De todas formas, es bueno reconocer que en gran parte del entramado cooperativo este *desideratum* debe contar con el realismo de que es un objetivo que 'queda grande', y de que la capacidad de actuación es limitada. Situar los objetivos demasiado altos o alejados de potenciales reales puede ser negativo y contraproducente a medio plazo.

Puede tener mucho sentido diferenciar ámbitos de diferente potencialidad en esta cuestión. Existen geografías humanas donde la transformación social impulsada por la experiencia cooperativa es importante, y donde el potencial de caminar a perspectivas más integrales puede ser una oportunidad histórica.

Concretamente el valle originario de la experiencia cooperativa, el valle Leintz –o en su caso el Alto Deba- ha desarrollado durante estas cinco décadas unas realidades con pocos paralelismos y con unos potenciales difícilmente igualables en otros lugares del planeta. El valle cuenta con elementos de un desarrollo comunitario más amplio que la simple existencia de un grupo de cooperativas industriales. Ha encarnado - impulsado en parte por Arizmendiarieta y también por otras personas de la primera generación- una idea de desarrollar estructuras comunitarias para responder a necesidades sociales, basándose en la ideas de autogestión y de implicación social. Se desarrolló la intuición y la capacidad real de construir cooperativas industriales (referenciales en el mundo), de agruparlas comarcilmente (referencia de intercooperación en el mundo), un banco cooperativo, una entidad de previsión social, ikastolas cooperativas (hoy agrupadas en la mayor ikastola del país), universidad cooperativa, medios de comunicación comarcales agrupados en una cooperativa (en la última década), y otras estructuras cooperativas importantes.

Hoy algunas de estas realidades son realidades amplias, de ámbito general en el país, pero es bueno no pasar por alto la especificidad de la comarca. El valle Leintz tiene una densidad cooperativa casi sin precedentes en el mundo y lo más importante es que esta densidad responde a diversas necesidades nucleares de una sociedad (producción, educación, previsión, crédito, comunicación...). Esto desde una perspectiva del nuevo siglo reviste de una significación especial y un potencial importante. Seguramente, lo que ocurre en estas comarcas desde una perspectiva integral va a ser para el mundo tan significativo – o más- como el tamaño que pueda obtener el grupo cooperativo en su nivel de negocios y en su internacionalización.

Junto con ello, existen en el valle cotas de igualdad social y económica importantes. En estos dos aspectos básicos –la densidad cooperativa plurisectorial y las cotas de igualdad-, constituye una referencia mundial. Al mismo tiempo, los visitantes avanzados que miran desde diversas áreas, interpelan a los protagonistas de la

experiencia por no atender importantes lagunas en cuestiones fundamentales actuales y futuras.

Esta comarca que cuenta con realidades en marcha y potenciales inigualables, en las últimas décadas no ha contado con una visión conjunta, ni una visión de futuro. Pero algo parece moverse en su entorno cooperativo a nivel de visión. Parece que se comienza a percibir que el sentido histórico de lo construido en el valle, en un momento en que la globalidad del mundo precisa de luces alternativas concretas, puede ser profundizar realmente en una experiencia de desarrollo comunitario. Dar este horizonte a las nuevas generaciones de la comarca y ofrecer esa referencia al mundo.

La tracción intelectual y las capas comprometidas de la generación emergente hacen una lectura cada vez más nítida de que en este momento de la historia tiene poco potencial de sentido la idea cooperativa reducida a cierto metabolismo de la empresa. En el siglo XXI, una visión transformadora de la persona y la sociedad requiere una perspectiva integral, sin el cual el sistema productivista-consumista-individualista absorbe toda propuesta parcial reduciendo al mínimo el margen de experimentación de espacios más acordes con otros valores.

Ciertas comarcas con densidad cooperativa importante y con una sociedad con cierta cultura o estructuras comunitarias tienen el potencial de experimentar modelos avanzados de desarrollo comunitario y personal más integral, convirtiéndose en espacios de experimentación de modelos más acordes con ello en distintos ámbitos. Ello tiene visos de tener un engarce con las corrientes actuales de pensamiento y con el empuje de nuevas generaciones. Estos potenciales son, entre otras cosas, los futuros lubricantes de la propia motivación cooperativa, de sus retos empresariales, que al final descansan en un sentido de lo que se quiere como persona y como comunidad.

Ello puede ser un potencial complementario para la visión de las cooperativas. No significa entrar en contradicción irresoluble con una perspectiva sectorial del grupo industrial. Tener una perspectiva comarcal motivadora, con ciertos espacios de trabajo conjunto para un desarrollo integral comarcal, puede ser compatible con un funcionamiento a nivel sectorial dentro del grupo cooperativo industrial. O puede que esta posibilidad altere la composición de algunas divisiones en algún caso. En todo caso se trataría de encontrar modalidades de equilibrio y compatibilidad entre la dimensión comarcal y la dimensión sectorial.

Con todo, la siguiente década puede ver emerger los lazos comarcales y la noción de las empresas cooperativas como agentes co-protagonistas de un desarrollo integral, con sensibilidades diferentes y más avanzadas que las 'desarrollistas' totalmente centradas en el crecimiento que marcaron la segunda mitad del siglo pasado.

Situar la educación en su lugar

Es indudable que la educación es una tarea central en todo lo que hemos ido planteando en apartados precedentes. Arizmendiarieta llegó a formular que “se ha definido el movimiento cooperativo como un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiéndose también alterar los términos y decir que somos un movimiento educativo que emplea la acción económica”. La frase puede tener algo de exagerado, pero ilustra bien la importancia dada a la dimensión educativa en el primer impulso de la experiencia. En esta coyuntura actual parece que vuelve a ponerse de manifiesto esta importancia, tal vez aún con mayor acento en ciertas dimensiones, y se realiza una importante autocrítica de su limitado desarrollo en las décadas transcurridas.

Es especialmente llamativo el gran volumen de recursos destinados a las estructuras educativas, en contraste con el pequeño volumen de capacidades destinadas al alma de la educación cooperativa. Es el retrato de unas décadas donde se ha sabido edificar estructuras y no se ha sabido alimentar el espíritu de aquello que se pretende edificar. Es una falla que de alguna manera comienza a ser señalada, aunque sólo tímidamente revertida, a principios de esta década.

Surge un *desideratum*: activar las dimensiones socioeducativas –sociales y educativas– de la experiencia cooperativa. Reequilibrar el peso de las dimensiones empresariales, sociales y educativas. A raíz de las reflexiones realizadas en las cooperativas y en su Congreso del año 2008, parece que este reequilibrio concita consensos en la reflexión cooperativa, aunque concretar esta opinión en una visión con apuestas concretas no sea una realidad aún realmente palpable.

La educación primaria y secundaria, la educación universitaria y la educación continua son los tres ámbitos de una educación que cultive las disposiciones cooperadoras del ser humano. Cada uno de estos tres ámbitos constituye una realidad diferente. El entramado cooperativo cuenta con resortes e instituciones importantes para impulsar una educación que tenga una especial dimensión cooperadora. Instituciones pertenecientes al grupo como Mondragon Unibertsitatea, la ikastola Arizmendi o la fundación Gizabidea son plataformas con un potencial especial para ello. Pueden ser campos de prueba y desarrollo de una educación más cooperativa. También es cierto que estas realidades se circunscriben sobre todo al entorno comarcal del Alto Deba, y que el entramado cooperativo vasco se nutre educativamente de redes educativas mucho mayores. Pensar en ello es también una tarea pendiente.

El otro importante ámbito es la educación cooperativa del propio cuerpo social cooperativo, de sus órganos, de sus nuevos ingresos y de las nuevas generaciones de cooperativistas. La reflexión realizada en el Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia por todas las cooperativas (2005-2006) y que desemboca en la ponencia aprobada en el Congreso arriba citado aporta un paso importante en este ámbito, planteando una nueva etapa en la educación cooperativa. Es una etapa que está en marcha mediante el proceso de formación de los órganos, la formación de cuadros, educación de formadores y otras acciones.

El décimo principio de la experiencia cooperativa, que de alguna manera es el primero por su orden histórico, necesita encontrar su verdadero lugar en el desarrollo de la propia experiencia. Las reflexiones y las acciones se están moviendo en este sentido, y la educación está llamada a ser una tarea central constante en el impulso de la realidad cooperativa.

Articular visiones

Volvemos a las preguntas del principio del capítulo. ¿Qué aporta Mondragón? ¿Y cuál es su rumbo? Todo el bagaje descrito en este libro ofrece elementos para articular visiones de futuro. Pero tal vez esté ahí la debilidad clave del actual grupo cooperativo: en la falta de visión.

La visión, es decir, *la visualización de un horizonte futuro que cohesioné y ilusione al cuerpo social*, no existe en el grupo cooperativo. Las generaciones que han gestionado las cooperativas y sus instituciones en las últimas dos décadas no han producido visión. Se podría decir que se ha funcionado con algunas bases heredadas y con elementos (aportar al crecimiento económico, crear desarrollo y riqueza...) que el típico discurso económico pone en el ambiente. Y con ello las cooperativas han hecho lo que ese limitado nivel de fondo ha permitido soñar o pensar: responder a retos empresariales y crecer.

Es lógico pensar que compete en parte a una nueva generación producir visión, partiendo de la riqueza de elementos que tiene la experiencia cooperativa. Realmente, el fondo del paradigma de la autogestión y todos los elementos que hemos ido describiendo a lo largo de este capítulo conforman un enorme capital para articular una visión transformadora en nuevo siglo. El potencial es importante.

Resulta paradójico constatar el pobre nivel de visión que se vive en esta década en las cooperativas modragonesas. No es extraño que al faltar horizontes motivadores aparezca un nivel de insatisfacción reseñable en cuestiones participativas, de compromiso y de funcionamiento. Los retos sociales y empresariales que tienen que afrontar las cooperativas precisan de un abono motivacional, que a su vez requiere compartir un horizonte. ¿Qué tipo de horizontes se podrían formular para las siguientes décadas?

Si eleváramos a nivel de visión la práctica actual, podríamos dibujar un horizonte de este tipo: un grupo de empresas cooperativas con filiales, cuyo norte es dar trabajo a miles de personas en el mundo, seguir asegurando que la sociedad vasca genera riqueza a un gran nivel y aportar al crecimiento de la misma, preferentemente con puestos de trabajo cooperativos. Se podría dar a estos objetivos un empaque más comunicativo y forjar con ello una visión para ser compartida por el cuerpo social. En un primer análisis, este tipo de visión tiene objeciones importantes. La objeción

central es que no tiene gran potencial de generar un nivel de entusiasmo y compromiso.

Por una parte, las nuevas generaciones ya no viven ni pueden vivir el 'desarrollo' o el crecimiento y la creación creciente de riqueza material como una pequeña utopía que suscita compromiso. Los datos sobre el devenir del planeta y de la humanidad, y la misma visión de la sostenibilidad han puesto fecha de caducidad a estos objetivos como generadores de compromiso, aunque todavía sean los principales señuelos de la clase política y empresarial. El País Vasco ya es uno de los países con renta más alta del mundo. Desde los núcleos de pensamiento y compromiso actuales, conectados a tendencias de sensibilidades emergentes, un gran crecimiento económico del país hasta podría ser para muchos negativo desde el punto de vista de la sostenibilidad, los flujos migratorios, el modelo de sociedad que acarrea, etc. Desde las sensibilidades actuales, sectores cualitativamente importantes podrían formular preguntas provocativas en el sentido de que hasta que punto un crecimiento sostenido fuerte sería automáticamente positivo para los mimbres profundos de la sociedad y una calidad auténtica de vida. Es bastante clara la importancia de tener una economía fuerte y estos últimos son planteamientos discutibles, pero sirven para ilustrar el cambio de paradigma que se está gestando y que puede marcar el siglo. Este modelo de crecimiento está agotado en el planeta, eso es algo cada vez más explicitado. De todas formas, la conclusión es más sencilla: centrar la misión de la experiencia cooperativa en aportar unos puntos a la riqueza y al crecimiento es una visión que no va a generar suficiente implicación en un futuro, ni ya en el presente.

Se puede también visualizar una variante de la anterior visión, añadiéndole la posibilidad de cooperativizar empresas filiales, o incluso de llevarlo al nivel de una corporación cooperativa multinacional. Esta última posibilidad sería ya un tipo de visión significativo. No parece que constituir una corporación cooperativa internacional sea una visión con potencial motivador en el cuerpo social cooperativo. Más bien lo contrario, puede tener el efecto de desmovilizar ciertos elementos de pertenencia, plantear problemas de cohesión futura o introducir a medio plazo elementos de una alteración fundamental de la cultura y de las propias bases del carácter cooperativo. De todas formas, es una posibilidad de visión a tener en cuenta, entre otras razones porque se encuentra cerca del discurso de parte de la franja ejecutiva del grupo.

Acabamos de reflexionar en el sentido de que centrar la misión de la experiencia cooperativa en aportar unos puntos al crecimiento es una visión que no va a generar suficiente implicación en un futuro, ni ya en el presente. Seguramente la clave esté en el adjetivo *suficiente* de la última frase. Generar trabajo, defender puestos y hacerlo de forma cooperativa es un elemento importante de una posible visión. Pero no suficiente. Los elementos identitarios de la trayectoria cooperativa y los potenciales de la autogestión ofrecen posibilidades para forjar visiones más tractoras.

Forjar visiones más tractoras supone ir a lo nuclear de la experiencia (página 2), saber situarse en los impulsos de la misma (página 5), ubicarse en los horizontes básicos ante

la globalidad (página 4), y reflexionar activamente sobre los mimbres de una identidad cooperativa motivadora (página 15), entre otras importantes reflexiones.

Un posible bosquejo de visión fuerte puede ser constituir una red vasca de grupos cooperativos, que hagan del país una sociedad puntera en el mundo en autogestión y un desarrollo comunitario multidimensional. Sería la visión de articular 1) un grupo de cooperativas industriales, 2) un grupo financiero, 3) un grupo de consumo y 4) un grupo educativo, como cuatro pivotes, con la posibilidad de generar 5) un quinto grupo de cooperativas sociales y culturales que responden a importantes retos sociales de esta sociedad.

El ejemplo del grupo educativo puede servir para ilustrar el potencial de este tipo de visión. En el País Vasco existe el más excepcional grupo cooperativo educativo de todo el entorno europeo, y una de las experiencias autogestionadas de la educación más importantes del mundo. Es la red de Ikastolas, la red educativa del país con mejores resultados académicos. Parece razonable que existan nexos con una universidad cooperativa del entorno, aunque de momento esta universidad tiene una perspectiva más endogámica. Seguramente existen elementos para fraguar la Universidad Cooperativa Vasca, como tercera red universitaria, con elementos de MU y de la universidad que está recientemente impulsando la red de ikastolas. El futuro grupo cooperativo educativo vasco podría articular la importante red de ikastolas, la universidad cooperativa vasca y otras instituciones educativas cooperativas que demanda en nuevo siglo. Lógicamente, se puede imaginar la importancia de este grupo educativo en el desarrollo de la idea cooperativa y de la red vasca que plantea esta visión. Sería un salto cualitativo de gran envergadura.

El grupo educativo es un ejemplo. Cada uno de los grupos que existen ahora tiene un potencial de visión importante. Sin duda, el grupo industrial constituye no sólo el grupo originario, sino el motor histórico, actual y seguramente futuro de la realidad cooperativa vasca. La centralidad de sus desafíos es importante, y otros grupos como el financiero y el posible grupo educativo tienen –aparte de un sentido propio- la virtualidad de apuntalarlo en sus retos. También se podría hablar a nivel de visión del posible quinto grupo de cooperativas sociales y culturales, de los cuales existen en el país realidades únicas en el mundo, y que por otra parte entroncan con la reflexión realizada en las cooperativas en el tema de la transformación social (página 12).

Forjar esta visión supone constituir una potente red de grupos cooperativos vascos con el horizonte concreto de caminar hacia una sociedad avanzada en el mundo a todos los niveles del desarrollo de la persona y de la comunidad. Una visión de este tipo puede movilizar energías de importantes franjas del cuerpo social y de las nuevas generaciones. Además, revestiría de una razón de ser y una tracción más pujante tanto al grupo industrial y al grupo financiero, activando sinergias de motivación, de formación, de compromiso social y de otro tipo. Tendría que acertar en articular otra parte de la realidad: la realidad de las empresas filiales, desarrollando un modelo claro, universal y entendible de empresa filial ‘diferente’ del modelo capitalista típico, y articulando un espacio institucional complementario de participación para ellas.

Situar el ámbito vasco en el centro de la visión tractora demandaría saber articular hacia el exterior un espacio internacional, y por otra parte, supone también articular hacia el interior espacios naturales de compromiso social: los espacios comarcales de cohesión y compromiso. Sobre ello hemos reflexionado en un apartado precedente.

Puede ser el esquema de horizonte para la siguiente década forjar la visión de esta experiencia cooperativa visualizando una red de grupos cooperativos vascos con un carácter de propuesta más integral para la sociedad, una visión conjunta con un potente impulso educativo entre otros elementos, articulando espacios comarcales al interior y un espacio institucional internacional complementario al exterior. Supondría tener una perspectiva sólida para encarar, desde un norte, los desafíos empresariales (problemas de madurez de ciertas actividades, competencias continentales crecientes, el reto de innovar, los desafíos de la internacionalización) y hacerlo con criterios de sentido más amplio de la totalidad en juego.

Supondría que el mundo perciba a Mondragon como una red vasca de grupos cooperativos de distintos sectores, con una incidencia económica y social con cierto grado de integralidad, con un modelo propio y diferente de empresas filiales, y con un compromiso de transformación tanto a nivel de país como a nivel de comarcas avanzadas que ofrecen niveles de humanización referentes para el mundo.

Es, de todas formas, un posible dibujo que pretende ilustrar la necesidad de forjar una visión, sea de este carácter o sea de otra naturaleza. Producir rumbo, producir visión necesita concitar una serie de recursos experienciales e intelectuales. Requiere un sentido de trayectoria. Requiere también un sentido de gestión, de manejo de ciclos estratégicos cortos. Requiere manejo y olfato, filosofía y pericia. Requiere hacer pie en paradigmas sólidos que alumbren sentidos más amplios donde situar rumbos. Responder a esta necesidad puede ser una de las tareas clave en la actual coyuntura de la experiencia cooperativa.