

LA RELACIÓN ENTRE COOPERATIVAS TRANSFORMADORAS Y DESIGUALDADES SOCIALES EN LOS TERRITORIOS

Ana Burgués

Dep. de Sociologia i Anàlisis de les Organitzacions – Universitat de Barcelona
ana.burgues@ub.edu

Sandra Martín

Université du Maine
martinsandra2004@gmail.com

Ignacio Santa Cruz

Dep. d'Economia de l'Empresa – Universitat Autònoma de Barcelona
inaki.santacruz@uab.cat

Recibido: 28 de marzo de 2011. Devuelto para correcciones: 15 de septiembre de 2011. Aceptado: 23 de julio de 2012.

La relación entre cooperativas transformadoras y desigualdades sociales en los territorios (Resumen)

Una de las actuaciones estratégicas en proyectos en barrios marginales que tienen como objetivo la superación de la exclusión social es la promoción del empleo. La Corporación Mondragón transforma el entorno en el que desarrolla su actividad económica y presenta una alternativa no capitalista a la economía competitiva. En este artículo se analizan las mejoras sociales que ha generado en el territorio el modelo económico del grupo Mondragón (no sólo para sus miembros o trabajadores y trabajadoras) y se presentan las posibilidades de “exportación” de dicho modelo a otros territorios. El artículo presenta la transferibilidad del modelo de las cooperativas de Mondragón a un territorio concreto en situación de desventaja socioeconómica dando una respuesta de éxito que otras modalidades de intervención en estas zonas no dan.

Palabras clave: Corporación Mondragón, cooperativas competitivas, desarrollo económico.

The relation between transforming cooperatives and social inequality in the territory (Abstract)

One of the strategic actions in projects that have as an objective the overcoming of the social exclusion of people is job promotion. Mondragon Corporation transforms the surroundings in which it develops its economic activity and presents a non-capitalist choice to the competitive economy. In this paper will be analysed the compendium of social improvements that the economic model of the Mondragon group has generated in the area (and not only for its members or workers) and offers possibilities to implant this model on another places. This paper presents the transferability of the model of the Mondragon cooperatives to a concrete territory that is at a socioeconomic disadvantage; this model gives a successful response that other modalities of intervention in these areas do not provide.

Key words: Mondragon Corporation, competitive cooperative, economic development.

La exclusión y las desigualdades sociales en los territorios tienen su origen en múltiples causas de orden económico, político, social, educativo y cultural. Por ello, la transformación social pasa por la creación de empleos de calidad que sean sostenibles en el tiempo. Un análisis únicamente económico de los territorios dejaría de lado, por ejemplo, los factores educativos directamente relacionados con la exclusión social. Es preciso un enfoque integrado que contemple la diversidad de causas para poder superar estas situaciones y conseguir un desarrollo equilibrado, donde se aborden al mismo tiempo temas económicos, ecológicos, educativos y de cohesión social, entre otros.

Presentamos aquí un caso que autores tan destacados como Henry Mintzberg[1], Erik O. Wright[2], y Ramón Flecha[3] plantean como modelo: la Corporación Mondragón[4]. El análisis de esta experiencia es significativo si el objetivo de la investigación es la superación de las desigualdades y se tiene en vista la justicia y la cohesión social, así como la superación de la exclusión social en los territorios[5]. La Corporación Mondragón es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, creada por y para las personas, e inspirada en los principios básicos de la experiencia cooperativa de dicha corporación. Uno de estos principios básicos es la transformación social que se traduce en el compromiso de la Corporación Mondragón con el desarrollo económico y social en su entorno de actuación. El grupo de cooperativas de Mondragón entiende la transformación social principalmente como la creación y el mantenimiento del empleo cooperativo y de calidad en los territorios en los cuales está establecido. Uno de los instrumentos que utilizan las cooperativas para facilitar la creación de nuevos puestos de trabajo es la reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa a fondos de carácter comunitario. La creación y el mantenimiento del empleo corporativo de calidad por parte de las cooperativas de la Corporación Mondragón son debidos también a su capacidad de competir en los mercados internacionales en los cuales intervienen[6].

En base a los principios básicos de la Corporación Mondragón definiremos a continuación los conceptos de *cooperativas transformadoras* y *cooperativas competitivas*. Por un lado, cuando hablamos de *cooperativas transformadoras* nos referimos a cooperativas que transforman las características económicas y sociales de los territorios en los cuales se encuentran, a través de la creación de empleos de calidad. Por otro lado, cuando hablamos de *cooperativas competitivas* hacemos referencia a cooperativas que implementan estrategias para ocupar posiciones líderes en los mercados internacionales. Según el modelo de gestión cooperativo del grupo Mondragón que se concreta en la misión de la Corporación[7] para que una cooperativa tenga la capacidad de ser transformadora, necesariamente tiene que ser a su vez competitiva. Por ese motivo, a lo largo del presente artículo, utilizaremos indistintamente los conceptos de *cooperativas transformadoras* y *cooperativas competitivas*.

A través del presente artículo se analizan las características que hacen de la Corporación Mondragón una experiencia de éxito y que pueden ser extrapolables a otros territorios. Se describen las mejoras sociales y el efecto sobre el mantenimiento y la creación de empleo de este modelo empresarial. Dado el actual contexto de globalización y el impacto que ésta ha tenido sobre los territorios, se hace especial mención a la experiencia del grupo Mondragón para explicar cómo responde a este reto manteniendo los puestos de trabajo en las zonas de origen, frente a muchas empresas capitalistas que reaccionan deslocalizando algunas de sus actividades. Por último se analiza cómo se está tomando Mondragón como referencia en otros territorios, prestando especial atención a la transformación integral que se está llevando a cabo en una zona marginal de Albacete con el objetivo de superar la exclusión social. Dentro de este proceso analizamos el desarrollo de un proyecto de creación de cooperativas transformadoras con las claves de éxito de la Corporación Mondragón como modelo.

Cooperativismo y desarrollo comunitario

El crecimiento se distribuye de manera desigual entre los diferentes territorios europeos y en las propias ciudades. Conviven zonas con un crecimiento elevado con zonas en las que se está incrementando la exclusión social. Erradicar estas desigualdades supone una prioridad para la Unión Europea, donde la cohesión territorial se entiende de una manera transversal y que afecta a todo tipo de políticas. Garantizar la cohesión territorial es asegurar un desarrollo equilibrado y lograr que los

habitantes de una zona puedan beneficiarse de sus características inherentes. Se trata de potenciar las diferentes potencialidades de los territorios para conseguir que la diversidad contribuya a un desarrollo sostenible.

Para conseguir este objetivo, se han puesto en marcha diversas políticas que intentan hacer frente a la exclusión social de algunas zonas, mejorando el acceso a la educación, la asistencia sanitaria y fomentando que las ciudades y regiones sean competitivas a la vez que sostenibles en un contexto global[8]. Las medidas dirigidas a la creación de empleo son un elemento central de las políticas de sostenibilidad. Éstas suelen combinar acciones relacionadas con la formación con acciones dirigidas a la promoción de actividades empresariales en ese territorio, ya sea mediante incentivos para la instalación de empresas en la zona o subvencionando directamente la creación de puestos de trabajo.

Pero no todas las actuaciones que se implementan en un territorio desfavorecido obtienen como resultado la superación de la exclusión y las desigualdades sociales. Muchas veces se crea empleo que solamente se sostiene si se mantienen las ayudas públicas. Por ejemplo, en los barrios de La Estrella y La Milagrosa en Albacete se realizaron cursos de limpieza de un mes, con una contratación temporal posterior de tres meses. El empleo que se generó no era de calidad, ni duradero, con lo que no mejoró la situación de las personas contratadas. Las mujeres que realizaron el curso volvieron a la situación de desempleo inicial[9]. Tal y como comprobaremos en este artículo, las intervenciones realizadas en dicho territorio han empezado a tener éxito cuando se han establecido mecanismos de sostenimiento del empleo creado, mediante la implicación directa de las personas protagonistas, a través de acciones de tipo cooperativo en los territorios.

La promoción de entidades del ámbito de la economía social juega un papel importante en el desarrollo de zonas deprimidas. De acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Economía Social aprobada por el Congreso de los Diputados el 23 de marzo de 2011, entendemos por economía social: “el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”[10]. El principio que la caracteriza es la prioridad de las personas sobre el capital, lo que supone una gestión de las actividades democrática y participativa, la aplicación de los resultados en función del trabajo aportado o los servicios prestados por sus miembros y no del capital, la solidaridad interna y con la sociedad (que representa un compromiso con el desarrollo local) y la independencia de los poderes políticos. En este ámbito se incluyen entidades como las cooperativas, las mutualidades, las empresas de inserción, las asociaciones y las fundaciones. Consideramos que las cooperativas de trabajo asociado son, entre los distintos tipos de entidades de este ámbito, las que mejor pueden responder al objetivo de creación de un empleo sostenible en zonas deprimidas ya que uno de sus objetivos es precisamente la creación y el mantenimiento del empleo.

Lo que determina el éxito del proceso de una buena gestión democrática y participativa de cooperativas transformadoras es la configuración de mecanismos asamblearios que contemplen no sólo la representatividad de todas las personas, sino también su implicación directa en el proceso de gestión de desarrollo comunitario. En este sentido, el proceso de gestión democrática en ocasiones tiene que hacer frente a la dificultad para mantener e incrementar la participación de las personas involucradas de manera permanente. La participación en los diferentes órganos de dichas cooperativas suele ser más alta en momentos puntuales, en los que se tratan cuestiones relacionadas con lo que los trabajadores y trabajadoras consideran sus intereses directos.

La Alianza Cooperativa Internacional, entidad que reúne a organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad de 92 países diferentes, define la cooperativa como una asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria en una empresa de propiedad conjunta, controlada de forma democrática y que se rige a partir de unos principios y valores cooperativos definidos para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales[11]. Las cooperativas de trabajo asociado son aquellas cooperativas en las que las personas socias son al mismo tiempo trabajadores y trabajadoras de la empresa.

Se parte de la idea de que las entidades pertenecientes a la economía social y especialmente las cooperativas de trabajo tienen unas características específicas que favorecen la creación y el mantenimiento del empleo y en este sentido superan a las empresas capitalistas. Además, las tres características que se citan a continuación hacen que las empresas cooperativas de trabajo asociado estén mucho más unidas a la región que las empresas capitalistas y por tanto posibiliten mejoras sociales en el territorio.

En primer lugar, las empresas cooperativas tienen entre sus objetivos el desarrollo y la mejora de las condiciones de vida del entorno espacial en el que se sitúan. La Alianza Cooperativa Internacional establece como séptimo principio cooperativo el desarrollo de las comunidades a través de las políticas aprobadas por sus miembros[12].

En segundo lugar, dichas cooperativas son instituciones con un funcionamiento democrático y participativo. El funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado supone que la toma de decisiones estratégicas en estas entidades la realizan los trabajadores y trabajadoras cooperativistas de la empresa. Al estar éstos unidos a un territorio concreto, en las decisiones que tomarán en relación con la expansión y redimensionalización de la empresa, priorizarán el mantenimiento de los puestos de trabajo y las mejoras en esa área local.

En tercer lugar, las cooperativas tienen entre sus principios una importante preocupación por la formación[13]. Este hecho se pone de manifiesto en la dedicación de una parte de los beneficios a un fondo destinado a la educación y a la formación cooperativa. Las personas que han sido excluidas de la educación tienen mayores posibilidades de estar desempleadas y de experimentar dificultades a la hora de acceder al mercado laboral. Las personas jóvenes que tienen un bajo nivel de escolaridad son aquellas que en un futuro presentarán más exclusión en el ámbito laboral. En este sentido, el impulso de actividades formativas en la zona tiene un efecto directo en un aumento de las posibilidades de desarrollo y creación de empleo en la misma.

Para que este empleo local generado sea sostenible en el tiempo, se necesita además, que las empresas cooperativas sean competitivas. Implementar en territorios en riesgo de exclusión social, cooperativas si éstas no tienen una orientación hacia el mercado y no son capaces de competir con otras empresas de su sector genera que la empresa se sustente únicamente a través de las subvenciones o a partir de la autoexplotación de los propios socios trabajadores y socias trabajadoras. En este sentido, planteamos la promoción de un cooperativismo competitivo como la mejor estrategia para la consecución del acceso y mantenimiento del empleo en una zona determinada y las consecuentes mejoras sociales en el territorio que comporta. Como ejemplo de cooperativismo competitivo presentamos el modelo desarrollado por la Corporación Mondragón.

Mondragón: la historia de un caso de éxito empresarial y desarrollo del territorio

La Corporación Mondragón configura el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo a nivel de España[14]. Está formada por 256 empresas y entidades de las cuales 120 son cooperativas[15]. En el año 2008, esta corporación aportó el 3,6% del PIB total del País Vasco, y el 6,6% del PIB industrial[16]. El núcleo de esta corporación está situado en el municipio de Mondragón / Arrasate en la provincia de Guipúzcoa en el País Vasco. Esta localidad está formada por una población ligeramente superior a los veintidós mil habitantes. Se trata de un 3,13% del total de la población de la provincia de Guipúzcoa, que vive en un área de 30,8 km².

La economía del municipio de Mondragón desde la Edad Media se ha basado en la metalurgia; primero con formas artesanales, y a finales del siglo XIX estableciendo modelos de producción industriales, y constituyendo la Unión Cerrajera de Mondragón a partir de la fusión de dos empresas existentes. Unión Cerrajera se trataba de una empresa que englobaba todo el proceso integral de componentes de cerrajería, desde la siderurgia hasta la metalurgia. Actualmente, el sector industrial sigue siendo el sector más importante de la economía del municipio, con un peso del 62% del total de la economía y representando el 58% de los puestos de trabajo. La industria del municipio, se sigue basando en el metal; el 79% de la actividad industrial está orientada a producir electrodomésticos, bienes de equipo, componentes para maquinaria, componentes para automoción, artículos de ferretería y cerrajería.

En el territorio de Mondragón existen en total 166 empresas industriales. La mayoría de éstas (el 80%) tiene menos de 15 trabajadores y trabajadoras. Sin embargo, también encontramos un 3,5% de empresas cuyo tamaño supera los 500 trabajadores y trabajadoras. Estas grandes empresas, muchas de ellas cooperativas pertenecientes a la Corporación Mondragón, generan más del 50% de los puestos de trabajo del municipio[17]. Existe una alta concentración de empleo cooperativo en la zona. Mientras que los puestos de trabajo que producen las empresas cooperativas en la totalidad del País Vasco es relativamente bajo, en la comarca de Alto Deba puede rondar entorno al 40%, alcanzando la cifra del 60% en el municipio de Mondragón[18]. Ello demuestra la gran presencia de las cooperativas de la Corporación Mondragón en la zona, así como el impacto que puede tener la identidad empresarial cooperativa de dicha empresa en el territorio.

Los orígenes de la Corporación los encontramos en el año 1941 cuando el sacerdote de 26 años Don José María Arizmendiarieta llega a la localidad de Mondragón para hacerse cargo de la parroquia. Su objetivo desde un principio fue el de mejorar la situación social de carencia por la que estaba pasando la población debido a las

consecuencias que dejó la Guerra Civil en el municipio. Este propósito fue el que le llevó a promover actividades culturales y formativas y crear en 1943 la Escuela Politécnica. En 1956 José M^a Arizmendiarieta junto con 5 jóvenes alumnos de la misma (Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaetxea y Ortubai) crean la primera cooperativa de la Corporación Mondragón: Talleres ULGOR (actual FAGOR electrodomésticos) en la que se fabricaban estufas de petróleo y hornillos.

El liderazgo de José M^a Arizmendiarieta fue decisivo tanto para la creación de esta primera cooperativa como para el desarrollo del tejido cooperativo posterior. Por ejemplo, en 1958, José M^a Arizmendiarieta promueve la fundación de la cooperativa de consumo San José [19] (precursora de la cooperativa Eroski, creada en 1969 a partir de la fusión de 9 cooperativas). En 1959 promueve también la creación de la entidad financiera Caja Laboral y la entidad de previsión social voluntaria Lagun Aro que, como veremos más adelante, han sido una de las claves que han llevado al éxito empresarial de la corporación.

Desde sus inicios, la Corporación Mondragón, ha estado vinculada al territorio, a la mejora de éste y de las personas que viven en él. El objetivo era producir unos excedentes que se pudieran reinvertir en beneficio del propio entorno, por ejemplo a partir del establecimiento de estructuras de asistencia sanitaria y de previsión social, promoviendo actividades culturales y de formación y creando puestos de trabajo en condiciones dignas.

En la propia misión de la Corporación Mondragón, ya se hace explícito un esfuerzo por orientar la actividad productiva a competir en el mercado internacional a la vez que se compromete con el desarrollo del territorio (entorno social) en el que se encuentra:

La Misión de la Corporación aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social[20].

Uno de los aspectos a destacar de la Corporación Mondragón radica en el impacto que su modelo democrático, productivo y equitativo ha tenido sobre el territorio en el ámbito económico, pero también en el social y en el educativo, consiguiendo mejoras no sólo para los trabajadores y trabajadoras que la integran sino, como veremos a continuación, para la totalidad de la población.

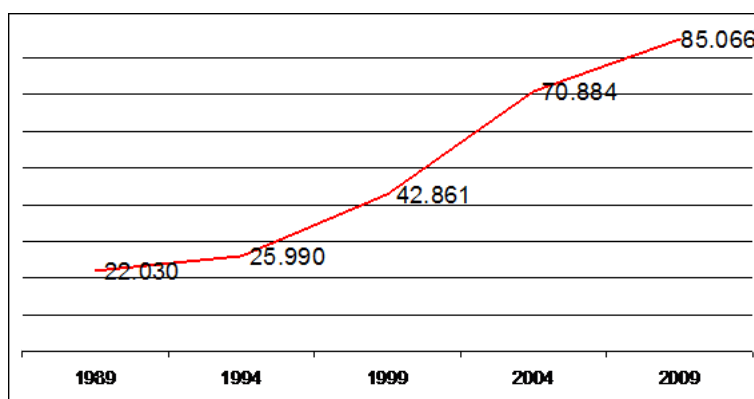


Figura 1. Evolución del empleo en la Corporación Mondragón.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Corporación Mondragón, 2010a.

Tal y como podemos comprobar en la Figura 1, en 20 años la corporación ha pasado de tener 22.030 empleados en 1989 a casi cuadruplicarse. En el año 2009 Mondragón empleó de media a 85.066 personas en la totalidad de sus empresas[21]. Ello denota por un lado, la preocupación por la creación de empleo de la corporación, y por otro lado, el éxito empresarial de su modelo, que le ha permitido aumentar los puestos de trabajo en situaciones de bonanza y mantenerlos en situaciones de crisis.

Pero la preocupación por el empleo en Mondragón no sólo es cuantitativa, sino que se pretende generar un empleo de calidad. De esta manera, la calidad de los empleos y las mejoras integrales en el territorio, como la promoción de la educación generan que, en el año 2008, la comarca de Alto Deba (donde se concentra gran parte del empleo cooperativo de la Corporación) fuera la comarca de todo el País Vasco con un porcentaje de viviendas familiares en situación de bienestar más alto (94,3%, mientras que el resto de las comarcas se sitúan entre 78,1% y 90,1%), con una tasa de incidencia de las situaciones de riesgo de pobreza más bajo (0,5%), muy por debajo de la media de la comunidad autónoma que se sitúa en 4,1%, llegando algunas zonas como Bilbao a una tasa del 8,2%[22].

El compromiso que establece Mondragón con el entorno radica en la idea que la empresa siempre se ha vinculado con el ámbito geográfico, la comarca del Alto Deba, y con su ámbito de expansión centrado desde sus inicios en el País Vasco. Esto está en la línea del análisis realizado por Erik O. Wright[23], quién señala que las cooperativas de trabajo asociado generan unas externalidades positivas como la creación de una economía más arraigada geográficamente reforzando la solidaridad y promoviendo una cultura más democrática.

La corporación Mondragón se asienta en el territorio, con una cultura determinada, que es lo que permite el desarrollo de esta forma empresarial. En el País Vasco, y más concretamente en Mondragón de mediados del siglo XX confluían una serie de valores y comportamientos determinados que marcaron la posibilidad de creación y desarrollo de las cooperativas. Por otro lado, la tradición industrial del territorio configuró la naturaleza de la empresa y el reconocimiento de la misma.

El hecho de que los orígenes de la corporación se sitúen en el municipio de Mondragón, que sea la sede del centro corporativo, y que se hayan desarrollado en el territorio un gran número de cooperativas diversas, desarrolla y retroalimenta, una cultura cooperativa basada en la solidaridad empresarial, y en la aceptación del hecho cooperativo, generando cohesión en el entorno[24]. Esta vinculación con el territorio se genera a partir de diferentes elementos que son la base tanto del éxito empresarial como de los beneficios sociales. Se analizan a continuación siete de éstos.

Los siete principales aspectos diferenciadores de la experiencia cooperativa de Mondragón

Para que una empresa pueda perdurar en el tiempo tiene que adaptarse a los retos y a las transformaciones de la sociedad. Si una empresa ignora esos cambios, se queda obsoleta. Por lo contrario, si se adapta, prevé y produce las transformaciones necesarias en el entorno, tiene asegurada la supervivencia y la competitividad en el mercado.

La Corporación Mondragón a lo largo de su historia ha desarrollado y utilizado siete aspectos diferentes para no sólo adaptarse a los cambios, sino anticiparse a ellos e incluso producir las transformaciones necesarias para obtener el mayor éxito posible. Veamos con más detalle cada uno de estos siete aspectos.

La importancia de la educación

José M^a Arizmendiarieta pensaba que la cultura y la educación eran fundamentales para cualquier proyecto empresarial que tuviera como objetivo la equidad y la humanidad en el trabajo. Esta orientación hacia la educación y el conocimiento se ha mantenido a lo largo del tiempo, no sólo en la inversión en innovación empresarial sino en el gran peso que se le ha dado a la educación en la totalidad del proyecto cooperativo.

En octubre de 1987, en el primer Congreso Cooperativo se aprobó la educación como uno de los diez principios básicos que definen la experiencia cooperativa de Mondragón. Se concibe la formación como un valor estratégico debido al gran peso que ejerce en el futuro de todas las empresas de la corporación. Por otro lado, se considera un derecho fundamental que promueve la igualdad de oportunidades entre los trabajadores y trabajadoras[25].

Fruto de esta importancia otorgada a la educación, en 1997 Mondragón crea su propia universidad: Mondragon Unibertsitatea, que nace a partir de la asociación de tres cooperativas con larga experiencia en el ámbito educativo, como lo eran la misma Mondragon Goi Eskola Politeknikoa "José M^a Arizmendiarieta" S. Coop, ETEO S. Coop y Eskola Irakasle S. Coop.

La formación que se imparte en dicha universidad abarca 26 titulaciones de grado en los ámbitos Técnico, Gestión y finalmente, Educación y Humanidades. En el curso 2008/2009 contaba con 3.099 alumnos matriculados en titulaciones de grado y 395 en tercer ciclo y posgrados[26].

La línea estratégica de la educación se materializa también en la existencia del centro de formación continua de directivos y miembros de los órganos sociales de la Corporación en el ámbito empresarial y cooperativo llamado Otalora. En el año 2009 participaron en Programas Básicos Generales de este centro un total de 251 personas y 71 en seminarios cortos de contenido práctico y en programas específicos. La formación ofrecida por Otalora a los directivos y miembros de la cooperativa, así como la ofrecida por la propia universidad, garantizan tanto el mantenimiento de una identidad cooperativista en los miembros así como el mantenimiento de los valores asociados a esa identidad.

Muchas empresas promueven el aprendizaje a lo largo de toda la vida entre sus trabajadores y trabajadoras ya que se entiende que mejora la competitividad en el mercado. El modelo educativo de Mondragón entiende que, además de aumentar la competitividad, la educación es un derecho esencial de las personas.

Tanto la universidad como el resto de programas de formación ofrecen la posibilidad de acceder a la educación al conjunto del territorio. En la Corporación la formación a lo largo de la vida se establece como un mecanismo de reciclaje profesional y de mejora de las competencias de los trabajadores y trabajadoras. Pero la posibilidad de formación continua, y el acceso a la universidad, no se ofrecen únicamente a las personas vinculadas a la cooperativa, sino que cualquier persona que se encuentre en el territorio se puede beneficiar de la educación impartida por los centros educativos.

El modelo de creación de empleo, a partir de un proyecto educativo, promovido por la Corporación Mondragón ha sido motivo de estudio e interés por parte de sociólogos/as, economistas y educadores/as. En este sentido, el proyecto integrado INCLUD-ED[27] señala que la Corporación Mondragón es una actuación de éxito porque ha logrado transformar el territorio desde el punto de vista del desarrollo económico y el aumento de oportunidades y calidad de vida para la población que reside en Mondragón[28].

El establecimiento de la Escuela Profesional en el territorio de Mondragón en 1943 y el de la Universidad de Mondragón, así como todas las actuaciones educativas que se desarrollan en la zona, ayudan a configurar un panorama educativo que contribuye a crear oportunidades, tanto de empleo como sociales para toda la población del territorio.

Gestión democrática: Una persona, un voto

Nuestra sociedad se diversifica cada vez más, y nuestras empresas tienen empleados y empleadas de diferentes países, ideologías, creencias y visiones. Determinadas estructuras democráticas pueden recoger las aportaciones de cada una de las personas para, en lugar de crear choque o conflicto, generar un debate que propicia el consenso entre todas las partes.

Cuanto más variables se hayan tenido en cuenta a la hora de tomar una decisión empresarial, más probabilidades hay de que esta decisión sea la acertada. Pero para que esto se pueda llevar a cabo existen una serie de condicionantes, tales como que las decisiones se rijan por pretensiones de validez y no por pretensiones de poder[29]. Hablamos de pretensiones de validez cuando los argumentos están orientados al entendimiento, se tienen en cuenta por la fuerza de los mismos y tienen intenciones de verdad; por el contrario hablamos de pretensiones de poder cuando se intentan imponer los argumentos o se tienen en cuenta por la autoridad y jerarquía de la persona que los enuncia. Así, los argumentos aportados por un operario de la fábrica y los aportados por un alto directivo no son tomados en consideración por la posición jerárquica de la persona sino por la idoneidad de los argumentos que aportan.

Las entidades de economía social integran una organización democrática en su estructura[30]. Sin embargo en muchas ocasiones, cuando las entidades van ganando tamaño y crecen, acostumbra a pasar que se reduce la democracia y aumentan las jerarquías. Mondragón, por el contrario, a medida que se ha ido consolidando y aumentando en dimensión, ha ido creando órganos de gestión que han institucionalizado la democracia de base.

La mayoría de las decisiones en las cooperativas, a diferencia de las empresas capitalistas, no son tomadas por una élite empresarial, sino que se discuten, se debaten y se llega a un consenso en el que puede participar la totalidad de los socios y socias. Su modelo de gestión se basa en la premisa de "una persona, un voto". Es decir, que en la toma de decisiones el voto de cada una de las personas que integran la cooperativa tiene el mismo peso, independientemente de su antigüedad, del capital acumulado que tengan o de su categoría profesional. Por este hecho no se van a tomar decisiones que puedan perjudicar sus propios intereses, sus puestos de trabajo o el territorio en el que están ubicados.

De esta manera, ser socio o socia cooperativista en Mondragón no sólo conlleva la obtención de beneficios laborales y económicos, sino que permite a todas las personas participar de la gestión y en la toma de decisiones. Los mecanismos asamblearios de Mondragón permiten, por un lado que se lleguen a acuerdos favorables para toda la empresa, y no sólo para los socios y socias capitalistas o personas que ocupan cargos directivos, y por otro lado, que se genere un control por parte de todos los socios y socias cooperativistas para que estos acuerdos se cumplan. Así, a través de las estructuras democráticas se posibilita que las actitudes individuales y el saber de cada una de las personas se puedan poner al servicio de la comunidad y de la corporación.

En las empresas capitalistas, no todos los votos tienen el mismo peso, sino que se vota en función del capital que se ha aportado. Además, los accionistas no son los trabajadores y trabajadoras, y por lo tanto, posiblemente no vivan en el mismo territorio donde está ubicada la empresa. Dicho accionista tomará las decisiones y votará en función de sus propios intereses, con el objetivo de que se maximice el valor de esas acciones; si por ejemplo se vota la decisión de cerrar una línea de producción, el accionista votará en función del criterio del capital y no en función del impacto que esa decisión vaya a tener en los trabajadores y trabajadoras y en el entorno.

Mitzberg[31] establece que la crisis económica actual es la expresión también de una crisis en el modelo dominante de empresa capitalista, en la que se ha dado una gran relevancia a una gestión centrada en la consecución de objetivos a corto plazo y en dar una fuerte importancia a los directivos y directivas de las empresas, prescindiendo del resto de personas que desarrollan su actividad. Es lo que él califica como el abandono de la idea de empresa como comunidad. En el mismo artículo, el autor cita una serie de experiencias que considera como modelos empresariales en la que se realiza una gestión a través de la comunidad de la empresa, y entre ellas incluye a Mondragón.

Todos los organismos de participación que ha creado Mondragón son lo que le permiten mantener o recuperar este sentido de comunidad y no sólo hacia el interior de la empresa, sino también hacia el entorno en el que se encuentra.

La innovación como estrategia de transformación

La supervivencia de cualquier empresa en el tiempo pasa por la capacidad que tiene dicha empresa para responder a los retos que se le presentan cada día. Esta capacidad constituye un elemento crucial para que la empresa pueda continuar con su actividad productiva. Ignorar los cambios que se producen en las sociedades deja obsoletas a las empresas. Por eso, para conseguir sobrevivir en un contexto de competencia global, las empresas tienen que adaptarse y adelantarse a los límites impuestos por dicho contexto. Prever es anticiparse a los cambios futuros de los mercados, dando respuestas eficientes y efectivas que les permitan conseguir los objetivos deseados. Pero las empresas también pueden generar por ellas mismas cambios en el entorno que les aseguren una posición de liderazgo empresarial. Por este hecho resulta crucial una buena gestión de la investigación y la innovación.

La fuerte inversión en este campo ha sido, desde sus inicios un sello de la Corporación Mondragón. Se consideró conveniente realizar inversión en investigación con la finalidad de producir sus propias patentes. Actualmente el área de conocimiento e investigación se considera un área primordial, incluso en épocas de crisis económicas como la que estamos viviendo.

El área de Innovación integra la Universidad, diferentes Centros Tecnológicos, Centros I+D y un Centro de Promoción. En el año 2009 entró en vigor el nuevo Plan de Ciencia y Tecnología 2009-2012. En dicho plan se pretende fomentar la innovación a través de proyectos con un gran impacto en la organización. Están establecidas 22 líneas estratégicas de I+D, que configuran proyectos de riesgo y de largo alcance, pero con clara transferencia hacia el mercado. Se pretende favorecer la cooperación entre agentes tecnológicos y las empresas fomentando consorcios de intereses que favorezcan a ambos a través de la transferencia de conocimientos. Para la consecución de este objetivo se dirige la política cooperativa para que se coordine, oriente y alinee las actividades de los diferentes Centros Tecnológicos y la Universidad de Mondragón.

Dado el valor estratégico que tiene el área de innovación, en el año 2009 se dedicaron a la investigación un total de 1.263 personas repartidas entre los doce centros especializados en tecnologías, los departamentos I+D de las cooperativas industriales y la Universidad de Mondragón (Figura 2).

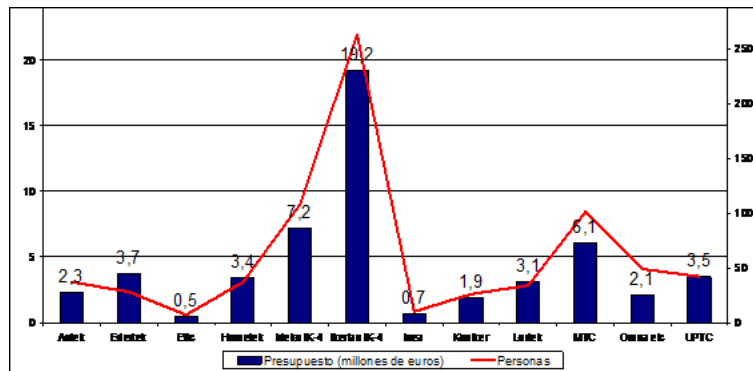


Figura 2. Centros tecnológicos y Unidades I+D de Mondragón (2009).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Corporación Mondragón, 2010b.

En el año 2009 el área de I+D+I de Mondragón participó en alrededor de setenta proyectos nacionales e internacionales de investigación, invirtiendo más de 140 millones de euros (a través de del Plan de Ciencia y Tecnología corporativo, las cooperativas, centros tecnológicos y Mondragón Unibertsitatea).

Una de las materializaciones de la innovación es la creación de nuevos productos para el mercado. La Corporación es propietaria de 705 patentes de invención. En este sentido, la innovación les permite seguir siendo competitivos en los mercados y produce una alta rentabilidad, ya que el 20% de los ingresos del área industrial de Mondragón procede de servicios y productos que no existían hace cinco años[32].

La innovación como punto estratégico de la empresa se traduce no sólo en la inversión que ésta realiza sino también en la gestión de la misma. En este sentido, actualmente, Mondragón, junto con empresas como IKEA o Ericsson, es una de las diez empresas europeas que mejor gestionan el conocimiento[33]. La importancia que la Corporación da a la innovación se traduce en que Alto Deba es la comarca del País Vasco que más inversión realiza en I+D (3,77% de su PIB en el 2008)[34].

La competitividad del grupo de cooperativas de Mondragón se basa en la innovación en productos y procesos. Esto requiere una continua inversión en investigación y en formación para buscar ventajas competitivas basadas en la mejora de la productividad, la calidad y los productos. Esto genera que el grupo cooperativo sea menos dependiente de los costes de la mano de obra que tengan las empresas de la competencia y pueda mantener e incrementar el empleo en el territorio.

Solidaridad empresarial como punto de eficacia y eficiencia

La intercooperación es la colaboración entre cooperativas para la consecución de unos objetivos compartidos. No es sólo un mecanismo de solidaridad empresarial, sino que para la Corporación Mondragón es sinónimo de eficacia empresarial y supervivencia. Por un lado permite consolidar una cultura cooperativa y el compromiso hacia la sociedad y el territorio, y por otro lado permite enfrentarse a las situaciones adversas de una forma eficaz.

En contextos de crisis, como el que se vivió en los años 70, o el que se está viviendo actualmente, las medidas de intercooperación y solidaridad empresarial garantizan la continuidad de las conquistas sociales en el territorio que se han ido generando en épocas de bonanza.

La política de la Corporación Mondragón establece que en épocas de bonanza económica se aumenten los puestos de trabajo, y en épocas de crisis, el empleo se mantiene. Mientras que una empresa capitalista despediría a trabajadores y trabajadoras o cerraría, en Mondragón se utilizan los recursos existentes en el conjunto de la Corporación para poder mantener los puestos de trabajo. Para ello, se llevan a cabo tres estrategias: en primer lugar, cada cooperativa se flexibiliza adecuándose al trabajo real existente, adaptando el calendario laboral según exista o no trabajo a realizar. Cada trabajador o trabajadora, con las horas que emplea de más o de menos, genera una bolsa individual de horas (tanto en positivo como en negativo) que se pueden pasar de un mes a otro. En segundo lugar, cuando una cooperativa se encuentra en una situación en la que no tiene actividad suficiente para emplear a la totalidad de su personal, en lugar de despedir a quien "sobra", como ocurriría en una empresa capitalista, se utilizan mecanismos de intercooperación para reubicar a las personas en aquellas cooperativas que sí que puedan ofrecer este lugar de trabajo. Hemos de tener en cuenta que la Corporación cuenta con empresas en diversos sectores y que no a todos ellos les afectan de la misma manera las situaciones de recesión.

La Corporación Mondragón desarrolla su actividad de forma diversificada, con presencia en diversas áreas de la actividad económica. Actualmente Mondragón cuenta con cuatro grandes sectores en los que desarrolla su actividad: el financiero, el industrial, el de la distribución y finalmente el del conocimiento. Esta concentración de cooperativas de diversos sectores dentro un mismo grupo empresarial favorece el desarrollo de políticas de reubicación de las personas en los momentos en los que se están produciendo pérdidas en una empresa en concreto. En contextos como la actual crisis, esto genera que no exista destrucción de empleo o que sea menor.

Finalmente y como tercera estrategia se adecuan los salarios a la realidad económica del momento, por ejemplo, dejando de cobrar pagas extraordinarias, reduciéndose el sueldo o trabajando más sin contraprestación económica. Este tipo de decisiones corresponden a acuerdos asamblearios que implican el consenso de los miembros cooperativistas, y que demuestran la solidaridad entre dichos miembros. No obstante, este tipo de decisiones, en el caso de que sean aprobadas, suelen estarlo por mayorías ajustadas. Por ejemplo, en noviembre del 2009 en la planta cooperativa de Fagor Ederlan Tafalla, perteneciente a la Corporación, se propuso la reducción del 50% de la paga extraordinaria del mes de diciembre, aprobándose dicha medida con el respaldo de 130 votos a favor, y 129 en contra[35].

La solidaridad entre las cooperativas y las políticas de reubicación y adaptación de tiempos de trabajo y remuneraciones a las situaciones del ciclo económico suponen que el ajuste a las situaciones de crisis no se realice exclusivamente mediante una reducción de los puestos de trabajo, lo que supone que el territorio donde estén presentes este tipo de estructuras empresariales tengan una mayor capacidad de sostenibilidad del empleo.

Solidaridad retributiva y capitalización de los resultados

En los inicios de la Corporación la diferencia salarial entre la persona que tenía un sueldo más alto en la cooperativa y el que lo tenía más bajo era de 1 a 3. Posteriormente, en los años 90, teniendo en cuenta la complejidad que estaba adquiriendo la corporación se llegó al acuerdo de ampliar el abanico salarial llegando a una diferencia de 1 a 6 (en algunos casos de la alta dirección de 1 a 8). En la actualidad el 86% los empleados de la Corporación se sitúan en un abanico salarial entre 1 y el 2,5 y el 97% de los empleados entre 1 y 3,5[36]. Se trata de una dispersión muy baja si la comparamos con la que tienen empresas capitalistas de la misma envergadura en España. A través de esta política retributiva igualitaria, “se ha logrado que la comarca de Alto Deba –donde se da una altísima concentración de cooperativas-, tenga niveles de renta por encima de la media del País Vasco y una distribución de riqueza más equitativa”[37].

Para que sea posible la expansión y el crecimiento constante de la Corporación Mondragón, los beneficios que ésta genera no se reparten en su totalidad entre los socios y socias sino que se reinvierten a través de la capitalización de resultados. De los beneficios que obtienen las cooperativas después de deducir los impuestos, obligatoriamente tienen que destinar como mínimo un 10% al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa que se destina a centros de formación, centros tecnológicos, financiación de obras, cooperación con ONG's. Otro 20%, como mínimo se tiene que destinar a Reservas Obligatorias. La Asamblea de cada cooperativa decide qué hacer con el 70% del excedente. La distribución de este 70%, suele dividirse en un 50% entre reservas voluntarias y el otro 50% en retornos cooperativos para los socios y socias[38]. El porcentaje exacto de retornos (o extornos) cooperativos para los socios y socias se decide en la asamblea de cada una de las cooperativas mediante consenso de los miembros cooperativistas.

El hecho de que prácticamente la totalidad de los beneficios queden dentro de las cooperativas y del grupo permite disponer de una mayor autofinanciación para desarrollar inversiones. En la mayoría de los casos esto supondrá un incremento del capital físico y humano del territorio. Al mismo tiempo, el hecho de que el abanico salarial sea reducido, en comparación con empresas capitalistas, repercute en una mayor cohesión social, que puede favorecer el apoyo y el fortalecimiento de una cultura cooperativa.

El desarrollo del sector financiero que integra el grupo

En el año 1959 se creó Caja Laboral Popular (CLP) que junto con Lagun Aro forman la base del área financiera de la corporación Mondragón. Caja Laboral fue fundada por las cooperativas Ulgor, Funcor, Arrasate y Cooperativa de Consumo San José.

Caja Laboral Popular es una apuesta personal de José M^a Arizmendiarieta, que consideraba necesario la creación de un banco para potenciar y asegurar el crecimiento de las cooperativas de Mondragón. Partía de la necesidad de canalizar el ahorro hacia la creación de nuevas empresas en la zona y crear empleo para absorber de esta forma el crecimiento demográfico y evitar la emigración.

En 1959, un decreto gubernamental estableció que los miembros de las cooperativas, por su condición de propietarios, en contraposición a los trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena, no podían beneficiarse del sistema de Seguridad Social, por ese motivo, CLP propició la creación de Lagun Aro, una entidad de previsión social que realizará las funciones de cobertura social para los cooperativistas del grupo Mondragón.

En los comienzos de CLP las cooperativas fueron su base de apoyo y aportaron los capitales necesarios para su constitución, los directivos de la entidad, los avales necesarios y CLP era la única entidad financiera con la que trabajaban.

En los años 70 con CLP ya consolidada, pasa a ser el elemento aglutinador del grupo de cooperativas de Mondragón. Se establecen una serie de condiciones que deben cumplir las cooperativas para asociarse a CLP. Estas incluyen, entre otros, aspectos relacionados con la propiedad del capital, los abanicos salariales y el reparto de beneficios.

Desde el comienzo de su actividad CLP realiza la función de servicio técnico de las cooperativas asociadas. Este servicio incluye el asesoramiento de las cooperativas en los aspectos de planificación, financiación, la identificación de oportunidades de negocio y promoción de nuevas cooperativas.

El papel desarrollado por CLP, Lagun Aro y las medidas de solidaridad entre las cooperativas fueron significativos en la respuesta que dio el grupo Mondragón a la crisis iniciada en 1973. CLP en concreto actúa de soporte a las diferentes cooperativas a través de la reducción de los intereses y condonación de créditos entre otras medidas.

Estas actuaciones lograron que entre 1976 y 1986 el grupo cooperativo consiguiera mantener el empleo e incluso aumentarlo. En este periodo el empleo creció a una tasa del 3,3% anual, creándose 4.400 empleos netos. En el mismo periodo en el País Vasco se destruyeron 150.000 empleos[39].

En el tercer congreso cooperativo realizado el año 1991 el grupo de cooperativas de Mondragón se dota de una nueva estructura organizativa: Mondragón Corporación Cooperativa. Con esta nueva estructura el papel aglutinador que desarrollaba CLP queda traspasado a la Corporación.

El sector financiero del grupo Mondragón ha jugado y juega un papel importante en la consolidación de las cooperativas en su territorio. Ha actuado como canalizador del ahorro hacia el sostenimiento y creación de nuevas cooperativas y ha jugado un papel de cohesión entre las distintas entidades y como instrumento modernizador en la gestión de las mismas.

Expansión, competitividad y mantenimiento del empleo

La competitividad, tradicionalmente, dependía de la capacidad de las empresas de utilizar al máximo los recursos del territorio. Actualmente, en la economía global e interrelacionada, también depende de los vínculos y redes que se establecen con otros territorios para rentabilizar los recursos comunes. El desarrollo territorial y el crecimiento sostenible pasan por la coordinación entre las regiones y las empresas de las mismas en cuanto a tecnología, capitales, bienes y servicios[40].

En los mercados actuales, concretamente en los mercados de productos industriales y en los mercados financieros, la competencia se desarrolla a nivel global. Las medias y grandes empresas de estos sectores, si quieren mantener una situación competitiva y sobrevivir, se ven obligadas a desarrollar estrategias de internacionalización.

La internacionalización de una empresa supone acceder a competir en mercados internacionales y se puede producir por diversas vías: incremento de las exportaciones y apertura de nuevas plantas productivas en otros territorios. Estas vías no son incompatibles entre sí.

La apertura de nuevas empresas fuera del territorio de origen puede suponer en algunos casos la deslocalización. Ésta implica que actividades productivas que anteriormente se realizaban en un territorio en concreto se trasladen a otras zonas y que se produzca de esta forma una destrucción del empleo en la región de origen.

Las motivaciones por las que se deslocaliza la producción son diversas: menores costes salariales, la flexibilidad laboral, la menor regulación ambiental y el abandono de mercados maduros que se sustituyen por mercados de economías emergentes. Con todos estos motivos, la deslocalización pretende mantener o aumentar el valor de la empresa para sus propietarios, aunque tenga como consecuencia la destrucción de puestos de trabajo en el territorio de origen.

Si bien es cierto que la deslocalización no ha puesto en peligro las economías de los países desarrollados, sí que es cierto que obliga a estas economías a aumentar su productividad y basarse en tecnología, investigación e innovación. Se crean, así, lugares de trabajo que requieren una cualificación más alta. Por lo tanto, aquellos grupos sociales que tengan altos índices de fracaso escolar y no accedan a titulaciones superiores serán aquellos que se vean más afectados por la deslocalización.

Los elementos de territorialidad de la empresa (como su historia y la propiedad de la misma) son factores determinantes para decidir si la estrategia de internacionalización toma la forma de deslocalización. En este sentido, la propiedad del capital por parte de los socios trabajadores y socias trabajadoras de las cooperativas es un factor de enraizamiento social de estas empresas[41]. No sucede lo mismo en las empresas capitalistas (grandes y medianas) en que la propiedad

está en manos de inversores institucionales (fondos de inversión, fondos de pensiones) y/o diluida entre una multitud de accionistas. En éstas la decisión de deslocalizar se tomará en función de la creación de más valor para los accionistas, los cuales no tienen por qué tener una relación de enraizamiento en el territorio. Por esto, especialmente las grandes empresas son las que más siguen este tipo de estrategias.

Son muy pocas las experiencias cooperativas que han iniciado este proceso de internacionalización. La Corporación Mondragón es una de ellas[42]. El factor que la impulsó a considerar la internacionalización como una prioridad estratégica es la aproximación hacia nuevos mercados exteriores para incrementar las ventas internacionales y así ampliar las cuotas de mercado. Por lo tanto, está vinculado con la mejora de la rentabilidad que tienen los socios y socias cooperativistas con el trabajo que realizan y así generar más riqueza en el territorio matriz[43].

La estrategia de internacionalización de Mondragón es una necesidad impuesta por la concurrencia en los mercados globales y que tiene como objetivo seguir siendo competitivos y de esta forma ser capaces de mantener e incrementar los puestos de trabajo en los lugares de origen. En este sentido es significativo que actualmente la mitad de las empresas subsidiarias de la Corporación Mondragón están en pérdidas, pero no se procede a su cierre[44], dado que lo que se prioriza es la función que desarrollan en la competitividad global del grupo y el efecto sobre las cooperativas matrices.

Para adoptar la estrategia de internacionalización, las opciones que se le presentan a las cooperativas son muy diferentes de las que están al alcance de las empresas capitalistas. Por ejemplo, una cooperativa de Mondragón no puede fusionarse con otra empresa de su sector ya que supondría la pérdida del régimen cooperativo. Tampoco sigue una estrategia de expansión basada en la creación de nuevas cooperativas fuera del territorio de origen. Los condicionantes a los que se enfrenta son diversos y muchos de ellos van en contra de esta posibilidad: la diversidad de legislaciones sobre cooperativas en los distintos países, el número limitado de cooperativas a nivel internacional con las que asociarse, la falta de una cultura cooperativa en la mayoría de las zonas donde se establece, el riesgo que supone aportar ayuda financiera y tecnología a una cooperativa que en un momento determinado sus socios y socias pueden decidir desvincularse del grupo Mondragón e incluso vender la empresa.

Así, las cooperativas competitivas pueden o bien realizar la compra de otras empresas, o bien establecer alianzas con otras entidades del sector, sean o no cooperativas. En todos los casos la forma que toman estas empresas es la de sociedades de capital.

La expansión, fuera del núcleo originario Alto Deba y Euskadi, tiene un peso relativo importante en el grupo de cooperativas de Mondragón. Como queda reflejado en el cuadro 1, el mayor porcentaje de empleo en el año 2009 correspondía al resto de España con el 44,5%, y si consideramos también el empleo internacional el porcentaje aumenta hasta más del 60%, quedando un porcentaje del 38,4% en Euskadi.

Cuadro 1.
Distribución de los empleos generados por la Corporación Mondragón (2009)

| | Número de empleos | % |
|-----------------|-------------------|------|
| Euskadi | 32.692 | 38,4 |
| Resto de España | 37.868 | 44,5 |
| Internacional | 14.506 | 17,1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Corporación Mondragón, 2010b.

La expansión a nivel internacional de la Corporación Mondragón ha generado que en el año 2009 se contara con 9 delegaciones en Rusia, Brasil, Chile, China, Taiwán, México, Estados Unidos y Vietnam. También contaban con 75 plantas industriales en 16 países, entre los que estaban India, Rumanía, China, Francia, Italia, Estados Unidos, Chequia o Reino Unido. Los empleos representaban en el 2009 el 17,1% del total y todos ellos correspondían al sector industrial. La facturación del área industrial de la corporación ascendía a un importe de 5.341 millones de euros en el año 2009, 3.172 millones de euros (el 59,4%) correspondían a ventas internacionales. Además, la crisis económica ha generado que se produjera un descenso del 18% en esta cifra global de ventas, pero este descenso ha sido menor en las ventas internacionales (-16,3%) que en las ventas locales (-20,3%). Al diversificarse los mercados la empresa corre menos riesgos. Se refuerza así la idea de que la internacionalización de Mondragón supone una ventaja estratégica[45]. Los datos de la expansión a nivel internacional evidencian que el objetivo primordial de la Corporación Mondragón es seguir siendo competitiva, y a su vez incrementando el beneficio empresarial, y por tanto garantizar la creación de nuevos empleos así como el mantenimiento de los empleos existentes en el conjunto de los territorios donde están situadas sus cooperativas.

La expansión internacional realizada a partir de empresas de capital supone un reto para la experiencia de las cooperativas de la Corporación Mondragón en relación a encontrar una forma que permita en dichas empresas una participación de los trabajadores y trabajadoras en los resultados, en la propiedad y en la gestión de manera equivalente a los niveles existentes en las cooperativas matrices. Por ello, se adopta el compromiso que las condiciones laborales de las sociedades filiales estarán basadas en criterios éticos y en la dignidad del trabajador[46]; las características concretas vienen establecidas por las condiciones del país en el que se establece la filial, tanto legales como por el comportamiento de las otras empresas y multinacionales del mismo sector.

Pero respecto al comportamiento de las empresas capitalistas Mondragón aplica las siguientes diferencias: aunque no sean cooperativas, el 30% de la propiedad de las mismas debe de ser de los trabajadores y trabajadoras; la gestión empresarial cuenta con la participación de los trabajadores y trabajadoras en todos los niveles; existe transparencia informativa, ya que se realizan dos asambleas al año con todos los trabajadores y trabajadoras y cada mes éstos/as reciben información sobre la situación del grupo, sobre la cooperativa matriz y sobre la empresa; el 5% de los beneficios deben dedicarse al desarrollo local, aunque no se haya recuperado la inversión inicial realizada[47].

Por una parte y a nivel de España, la Asamblea General de la cooperativa Eroski el 17 de enero de 2009, aprobó extender la oferta de convertirse en cooperativistas a los más de 50.000 trabajadores y trabajadoras que componen su plantilla después de la adquisición de Caprabo. Esta aprobación de la Asamblea General se produjo tras un proceso de más de dos años de estudio y debate internos, ya que suponía extender al resto del territorio de España la participación en las decisiones de la cooperativa, así como la propiedad y los resultados. Este proyecto de cooperativización fue ratificado por una amplia mayoría de la Asamblea General.

El proceso de expansión del grupo Mondragón a nivel nacional e internacional es una respuesta a los retos del mercado globalizado y se realiza con un enfoque de mantenimiento e incremento del empleo en los territorios en que se establecen originariamente las cooperativas. La dinámica desarrollada por Mondragón representa una lógica que es extensible a todas las cooperativas de trabajo asociado que se encuentren ante los mismos retos y que demuestre la mayor posibilidad de este tipo de empresas de crear empleo sostenible en los territorios donde se crean y que representa una clara ventaja frente a otro tipo de empresas, especialmente el modelo dominante de empresa capitalista. Al mismo tiempo esta expansión genera empleo en otras zonas, empleo con unas características diferenciales respecto al creado por las empresas multinacionales dominantes y que puede suponer una extensión a otros territorios de un modelo distinto de empresa.

Mondragón como un modelo de referencia para la “exportación” a otros territorios

El modelo cooperativo de Mondragón es un modelo que se toma de referencia en distintos territorios y en muy diferentes ámbitos. Las actuaciones de éxito descritas sirven de patrón a organizaciones de todo el mundo para conseguir el éxito empresarial y social que tiene la Corporación Mondragón.

En el año 2009, la Corporación Mondragón y el sindicato norteamericano USW (United Steel Workers)[48] firmaron un convenio de colaboración con el fin de promover cooperativas industriales con los principios y valores cooperativos del Modelo Mondragón de “una persona, un voto” y del “Humanity at work” (“Humanidad en el trabajo”). USW es el mayor sindicato industrial de Estados Unidos representando a 1,2 millones de miembros pertenecientes a diferentes actividades industriales, que comparten con Mondragón valores similares y operan en segmentos industriales comunes. Concretando este acuerdo entre USW y MCC se pretende generar empleos en Estados Unidos y Canadá que ayuden a crear empleos sostenibles que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras, y por lo tanto de la comunidad y el entorno[49].

En otro ámbito podemos señalar la actuación en otros territorios u organizaciones que encuentran en Mondragón un modelo y que intentan desarrollar las claves de éxito en su propio entorno. Este caso lo encontramos, por ejemplo, en la zona más marginal de la ciudad de Albacete: los barrios de La Estrella y La Milagrosa. Dicha zona tiene una extensión de unas 30ha, en la que existe una gran exclusión social y altos niveles de conflictividad[50].

Se trata de un territorio con población joven, el 62% tiene menos de 30 años, y con una alta dependencia de ayudas sociales, donde el 35% de las personas en edad de trabajar se benefician de un plan social del empleo, en el que reciben un salario mínimo por el hecho de asistir a unos cursos. El nivel de educación es muy bajo: el 79% de la población no ha completado los estudios de educación primaria y el 7% es analfabeta[51].

Para reducir los altos niveles de conflictividad que existían en el año 2006 en la antigua escuela primaria de dicha zona, los representantes del gobierno, asesorados por los investigadores de INCLUD-ED, promovieron que estos investigadores sociales y diferentes miembros de la comunidad del territorio trabajaran juntos para abordar la problemática y encontrar soluciones que promovieran la inclusión social. Se inicia así un proceso de transformación en la propia escuela. Se implementan actuaciones educativas de éxito, derivadas de la investigación científica internacional, que abordan las problemáticas educativas y de convivencia de la escuela. El centro educativo realiza todos estos cambios al adherirse al proyecto de Comunidades de Aprendizaje[52]. Gracias a este proceso de implementación de actuaciones de éxito en diálogo con la comunidad, después de un año y medio, la situación en la escuela cambia significativamente: la conflictividad disminuye y el rendimiento académico del alumnado mejora.

Partiendo del éxito de la transformación de la escuela se considera necesario realizar una intervención integral en el barrio, aplicando en el resto de esferas sociales la misma metodología dialógica entre las y los investigadores de INCLUD-ED y la comunidad. A través de un llamado Contrato de Inclusión Dialógica se pusieron en común los conocimientos que tienen los propios agentes sociales (los trabajadores y trabajadoras sociales, el profesorado, las y los políticos, pero también los que tienen las familias gitanas y los vecinos y vecinas del barrio) derivados de su propia experiencia, con las aportaciones de los investigadores e investigadoras de la universidad, para determinar las experiencias de éxito en diferentes ámbitos que se debían aplicar en el territorio con el objetivo de superar la exclusión social[53].

Las actuaciones de éxito en las que se basa la transformación de los barrios de La Estrella y La Milagrosa tienen la característica de ser universales y transferibles, es decir, funcionan en cualquier territorio cuando sus elementos básicos se recrean teniendo en cuenta las características socio-culturales del nuevo contexto de aplicación así como se implementan en diálogo con las personas del territorio, tal y como se ha hecho en el caso de La Estrella y La Milagrosa a través del Contrato de Inclusión Dialógica[54].

En este proceso de diálogo entre todas las personas implicadas, se definieron conjuntamente una serie de prioridades para orientar las actuaciones que se implementarían en la zona. Entre estas prioridades, se abordó el desarrollo económico y la promoción del empleo. Se realizó una semana de sensibilización donde se trabajaron diferentes actuaciones de éxito en distintos campos. En la sesión dedicada al empleo, se evaluaron diferentes propuestas que tienen como objetivo aumentar el valor añadido de algunas actividades que tradicionalmente ya se estaban realizando por parte de algunas personas del barrio, como el arbitraje de los partidos deportivos, la limpieza de casas o las reformas y reparaciones, con miras a crear empleo que se consolide con el paso del tiempo. Para ello, en dicha sesión se tomó como modelo y punto de partida la experiencia de Mondragón.

Algunas de las personas que asumieron el liderazgo en el proceso de transformación en Albacete decidieron reunirse con responsables de la Corporación Mondragón para discutir el caso concreto de este barrio, y las posibilidades de desarrollo que se podían derivar de una iniciativa cooperativista basada en las contribuciones que emergen del caso de la Corporación Mondragón.

Como resultado de este asesoramiento, las mismas personas del territorio propusieron la realización de dos proyectos concretos: la creación de un centro promotor de cooperativas y la creación de una cooperativa de servicios. Ambos parten de las características del modelo Mondragón.

La concreción de ello se llevó a cabo en el marco de una asociación de ocio y tiempo libre del barrio llamada Miguel Fenollera y dedicada principalmente a la actividad de baloncesto desde mayo del 2008[55]. La implicación de esta asociación en el entorno del barrio y su contacto directo con los familiares de los menores que van a jugar al baloncesto ha sido un medio para la transformación de la vida de las personas vinculadas y de su contexto. Esto sucede a través del voluntariado de la asociación, de la formación y los puestos de trabajo que se generan y de la implicación (según se requiera desde Servicios Sociales) de la asociación en las situaciones de riesgo o de desahucios. A través de este vínculo se incentiva a algunos familiares a colaborar con la asociación. Por ejemplo, cuando ésta recibió una subvención por el importe de 1800€ propuso contratar a un padre que se encontraba en una situación problemática vinculada al alcoholismo. La oferta consistía en ayudar en las tareas de la asociación. La satisfacción de esta persona iba aumentando a medida que incrementaba su implicación en la cooperativa. Se propuso a otras familias la oportunidad de añadirse a la iniciativa, pero al no disponer de recursos para realizar el trabajo de manera remunerada, empezaron a participar como voluntarios. En junio del 2010 se decide emprender el proyecto de una cooperativa de inserción laboral con un grupo inicial de 6 personas, al que se irían incorporando diferentes familias[56].

La cooperativa cuenta con servicios de monitores de ocio y tiempo libre, servicios de limpieza, de manipulación y ensamblado, servicios auxiliares (tales como comedores escolares y de atención a las personas), construcción (reformas y reparaciones), servicios agrarios y de telemarketing.

Las actuaciones que se han ido realizando en el marco de la asociación y de la constitución de la cooperativa están abaladas por las colaboraciones y contactos que se han formalizado con diferentes organismos: la Universidad de Castilla-La Mancha, la Cámara de Comercio, asociaciones de vecinos y administraciones públicas, tales como el Ayuntamiento de Albacete o la coordinación que realizan con el equipo del Plan de Intervención Social en los barrios de La Estrella y La Milagrosa (PISEM)[57]. También se han firmado acuerdos con los bancos situados en la zona, como Caja Castilla la Mancha y Caja Rural, así como con las asociaciones de empresarios como la Asociación de Empresarios del Campollano (ADECA) y la Asociación de Empresarios del Parque Empresarial para financiar la actividad de la cooperativa[58].

La Cooperativa Miguel Fenollera de servicios tiene como objetivo la inserción sociolaboral de aquellos colectivos que se encuentren en riesgo de exclusión social a través de la creación de empleo digno, estable y sostenible[59]. Tiene como principio ayudar al mayor número posible de personas de los barrios. Al igual que las cooperativas de Mondragón, genera una transformación social en los territorios a través de la creación de empleo de calidad sostenible.

A continuación, se analiza la situación de las cooperativas de Albacete a la luz de las aportaciones del caso del Grupo Mondragón, y cuáles son las vías o los elementos de éxito que emergen de esta iniciativa, fruto de la extrapolación del caso de Mondragón en los barrios de La Estrella y La Milagrosa.

Educación

Al igual que en el caso de Mondragón, en Albacete se parte de una experiencia educativa como pilar para sustentar el resto de las transformaciones sociales. El éxito de la Comunidad de Aprendizaje de La Paz genera el contexto adecuado para trabajar por la inclusión desde actuaciones de éxito en el resto de esferas sociales, igual que a mediados de los años 40 la Escuela Profesional y el resto de acciones educativas que impulsó José M^a Arizmendiarieta generó un ambiente propicio para el desarrollo de las cooperativas en Mondragón.

La importancia de la educación en el proyecto de transformación de los barrios de La Estrella y La Milagrosa va mucho más allá del desarrollo de un proyecto educativo en una escuela concreta. Se considera la educación como un eje transversal; incluyendo el ámbito del empleo. Las personas implicadas en este proceso consideran y reclaman que el empleo tiene que ser una medida de promoción de la formación. Por ese motivo, se realiza un acuerdo con la Universidad Castilla-La Mancha. Ésta realiza tareas de apoyo y asesoramiento que orientan en los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de la cooperativa. Una de las prioridades establecidas es la formación y la preparación de los miembros de la cooperativa en las actividades empresariales que se desarrollarán, pero siempre, partiendo de la experiencia previa que ya tienen dichas personas.

En septiembre del 2011, se ha iniciado un proyecto de formación para el desarrollo de la cooperativa en el que participan catorce personas. Dado que esta formación es remunerada, se garantizará ingresos durante ocho meses para catorce familias de la zona que a la vez las dotará de las competencias para su futura inserción laboral. Cuatro de estas catorce personas se formarán para posteriormente dedicarse a los proyectos y subvenciones de la asociación, a gestionar los procesos de inserción laboral, así como marketing y contabilidad. Formando a las mismas personas de la cooperativa se consigue que en un tiempo determinado sean ellas mismas las que puedan asumir el liderazgo de la cooperativa.

El acuerdo realizado con la Fundación Caja Rural de Albacete tiene como objetivo la financiación de la formación de los jóvenes que quieren convertirse en monitores de tiempo libre en dichos barrios. Con la formación que reciben se mejorarán las posibilidades de empleo de estos jóvenes a la vez que con su trabajo se promoverá el baloncesto para los menores de 4 a 16 años y con ello se prevendrán situaciones de delincuencia y consumo de drogas[60].

Tanto las cooperativas de Mondragón como la cooperativa que se está desarrollando en Albacete, consideran la educación como uno de los pilares básicos para el desarrollo de lugares de trabajo en condiciones dignas en las propias cooperativas que se generen en el barrio, pero también como factor de superación de la exclusión social de la zona.

Gestión democrática

El modelo de gestión cooperativo, basado en la premisa de “una persona, un voto”, ya se estaba llevando a cabo en todo el proyecto de transformación educativa de los barrios de La Estrella y La Milagrosa, a través de los procesos participativos que ya hemos explicado y con el Contrato de Inclusión Dialógica en el que se realizan reuniones con las personas que viven en el barrio, los profesionales que trabajan en él, representantes políticos, y miembros de la comunidad científica[61]. Las reuniones realizadas para decidir sobre la creación de la cooperativa y sobre el plan de acción de la misma también se llevaron a cabo a través de asambleas comunitarias[62]. Cada persona participante, desde el conocimiento y las evidencias que tiene sobre el barrio, aporta ideas y argumentos sobre qué necesidades se tienen, qué actuaciones son necesarias y qué estrategias hay que realizar para conseguirlas. En estas reuniones, los argumentos se tienen en cuenta por la validez de los mismos, sin considerarse el estatus académico o socio-económico de la persona que los expone. Los argumentos aportados por una persona gitana analfabeta que vive en el barrio y los aportados por un catedrático universitario son tenidos en cuenta en igualdad partiendo de las explicaciones aportadas por la persona y no por la posición social que ocupa. El mismo modelo de gestión democrático implementado en la toma de decisiones para el desarrollo del barrio se implementará en los órganos de decisión de las diferentes cooperativas, creándose organismos específicamente cooperativos tales como la Asamblea General, el Consejo Rector, un órgano ejecutivo de Gerencia, un Comité de Vigilancia, un Consejo de Dirección y un Consejo Social[63].

Transformación del entorno

El contexto donde se instauran las cooperativas transformadoras condiciona el desarrollo de las mismas. En el entorno de La Estrella y La Milagrosa existe una carencia de cultura cooperativa (para ello el grupo Mondragón cuenta con un centro de formación específico: Otalora). Esto puede dificultar la implementación de un proyecto de desarrollo económico basado en la creación de empresas cooperativas y el desarrollo de las mismas. Por ese motivo es necesario que los proyectos que se lleven a cabo en la zona estén pensados e implementados por las mismas personas del territorio a través del Contrato de Inclusión Dialógica. De esta manera la comunidad científica, en diálogo con la población a la que van dirigidas las actuaciones, estudia las características específicas del espacio social y geográfico y tiene en cuenta las necesidades de la misma comunidad, estableciendo conjuntamente las bases del proyecto cooperativo y garantizando la implicación de todos los agentes y el éxito en su implementación.

El futuro desarrollo de cooperativas transformadoras, así como el despliegue de otros proyectos resultantes del Contrato de Inclusión Dialógica, no solamente tienen en cuenta el entorno en el que se encuentran, sino que tienen como objetivo la transformación en el mismo y la superación de la exclusión social en La Estrella y La Milagrosa.

El impacto que ya están teniendo los programas sociolaborales, enmarcados en la cooperativa se demuestra en la creación de más de cien puestos de trabajo en el año 2010[64]. Esta nueva realidad está mejorando la situación de las familias del barrio que se encuentran en riesgo de exclusión social debido a situaciones de paro de larga duración de uno o de todos los miembros de la unidad familiar, que tienen niveles educativos bajos, se enfrentan a situaciones de violencia o están en recuperación de problemas con el alcohol y/o toxicomanías.

Integración del grupo, solidaridad empresarial, solidaridad retributiva y expansión de las cooperativas

Para que en el territorio de Albacete, a través del proyecto de creación de cooperativas, se pueda seguir abogando por una transformación del entorno, por una gestión democrática y para que siga existiendo, también en el ámbito empresarial, una fuerte importancia en educación, se ha considerado necesario que las cooperativas de la zona puedan estar asesoradas por un servicio de apoyo en la creación y gestión de las mismas y que este mismo servicio permita la coordinación de las diferentes cooperativas. Esta misión es la que adquiere el Centro de Promoción Cooperativo (CPC) que estaba en el proyecto inicial y que ya se está en funcionamiento dentro de la misma cooperativa de servicios, contratando a personas que se dediquen especialmente a este ámbito.

La estrategia a seguir será la de analizar, por un lado, cuales son las oportunidades de negocio que existen y, por el otro lado, las competencias de la zona, para proponer la creación de empresas cooperativas concretas. Desde los inicios, las personas que asumieron el liderazgo de la cooperativa desarrollaron un proyecto que tenía que servir para hacer aflorar aquellas actividades que ya se están llevando a cabo en el barrio a través de una economía sumergida como los servicios de limpieza, los servicios agrarios, o los servicios de reforma y construcción, entre otros. Con la cooperativa se conseguirá que los puestos de trabajo se mantengan en el tiempo, y no que se realicen actividades económicas de manera esporádica. De esta manera, a través de las personas dedicadas al CPC, se realizará un asesoramiento a los promotores de la empresa en la realización del plan del proyecto cooperativo, en el análisis de la viabilidad de la actividad empresarial así como en el acompañamiento de la entidad hasta la estabilidad de la misma, formándola en aspectos tales como la financiación, la gestión, el marketing, etc.

El CPC será un organismo que, además de promover la expansión de las cooperativas, las integrará y velará por unas características comunes en todas ellas, así como para que se cumplan los criterios de solidaridad empresarial, intercooperación y solidaridad retributiva.

En el tiempo que lleva implementado el proyecto ya se han llevado a cabo medidas de solidaridad empresarial entre las personas que configuran la cooperativa. El primer ejemplo lo encontramos en el año 2010, en los momentos en los que el trabajo que llegaba a la asociación no podía cubrir las necesidades de todos los miembros de la cooperativa, y por lo tanto, se tenía que repartir. En esta repartición se tenía en cuenta la situación personal de cada una de las personas y se daba más trabajo a aquellas personas que lo necesitaban más. El segundo ejemplo lo encontramos en los momentos en los que a causa de la crisis económica, las administraciones no pagan en las fechas estipuladas inicialmente las subvenciones que tienen otorgadas a la asociación, por ese motivo, están teniendo un problema de tesorería. Desde la cooperativa, se ha planteado un plan de acción en el que las familias han accedido a estar trabajando reduciendo el sueldo que les correspondería de 1.400€ a 800€, hasta que se solventa dicho problema. De esta manera se generan y se consolidan mecanismos de solidaridad entre todos los miembros de la cooperativa[65]. De la misma forma que ocurre en las cooperativas del grupo Mondragón, dichos mecanismos son una de las claves de la sostenibilidad del empleo.

Los elementos que caracterizan las cooperativas de Mondragón se están teniendo en cuenta para el desarrollo de un territorio en riesgo de exclusión social en Albacete. Todo en consecución del desarrollo laboral y económico de la zona, estableciéndose que el trabajo no sea una herramienta del capital sino que el capital esté supeditado al trabajo.

Conclusiones

Ante la actual situación de crisis económica, que ha supuesto para muchos países y regiones una fuerte destrucción de puestos de trabajo, existe la necesidad de desarrollar políticas de creación de empleo en zonas en situación de riesgo de exclusión social. Por ello es importante identificar aquellas actuaciones empresariales que a lo largo de su trayectoria han sido capaces de crear un empleo sostenible y de mantenerlo en las situaciones de recesión.

El grupo de cooperativas de Mondragón representa una experiencia empresarial que ha sido capaz de crear empleo de forma continuada en la zona donde tiene su origen, de aumentarlo al mismo tiempo que se expandía por España y a nivel internacional, y de mantenerlo en las distintas crisis que ha atravesado la economía. Todo este proceso ha supuesto una mejora de las condiciones de vida de la población de la zona geográfica donde tiene su origen e implantación.

Todos estos logros se han conseguido con la ejecución de un modelo empresarial alternativo a la forma dominante de empresa, basado en la agrupación de cooperativas de trabajo con unos valores y objetivos distintos de los de las empresas capitalistas. Mondragón ha demostrado que se puede ser eficiente y competitivo en los mercados globalizados con una forma de empresa más democrática y equitativa.

Mondragón es una experiencia cooperativa concreta, producto de un entorno con unas características especiales y de unas situaciones históricas determinadas. En esas mismas situaciones muchos proyectos cooperativos, y otros modelos de empresas de economía social no han sido capaces de mantener el empleo y se han basado en una dependencia de las subvenciones públicas o en una autoexploración de los mismos cooperativistas. En este sentido Mondragón representa un modelo de organización empresarial útil para el desarrollo de políticas de creación de empleo sostenible en zonas con riesgo de exclusión social.

Se han analizado en el presente artículo siete de los elementos diferenciadores de la experiencia cooperativa que son característicos del modelo de Mondragón y que pueden servir como guías útiles para la extrapolación del éxito de éste y la implementación en territorios en riesgo de exclusión social. Las características de esta forma empresarial sostienen el éxito del modelo Mondragón y garantizan, por un lado, la adaptabilidad a los cambios que se producen en el entorno, y por otro lado, dotan a las empresas de la capacidad para generar por ellas mismas transformaciones para garantizar perdurabilidad, supervivencia, competitividad, eficacia y eficiencia.

Si se implementan proyectos de este tipo en territorios con riesgo de exclusión social, adaptando las características de esta forma empresarial al contexto donde se desarrolla, se aprovechan los propios recursos de la zona para su propio desarrollo. Son las propias personas del área las que establecen la continuidad de los empleos y las condiciones en las que se desarrolla la empresa. Esto, a la vez genera cohesión social, cultura democrática e identidad territorial y cooperativa.

En zonas como los barrios de La Estrella y La Milagrosa de Albacete ya se están configurando proyectos de promoción de cooperativas competitivas, basadas en el modelo de la Corporación Mondragón, para la promoción económica equitativa de la zona. El éxito de la introducción de una cooperativa en dicha zona está abalado por los acuerdos con diferentes instituciones y ya está suponiendo un cambio sustancial para la población, a través de la formación y la creación de empleo para personas en riesgo de exclusión social.

Podemos concluir que las cooperativas competitivas tienen una gran capacidad de contribuir al desarrollo del territorio, al fomento de la inclusión y a la superación de la exclusión social en una zona. Mondragón ya lo ha demostrado y la inicial extensión de su modelo a los barrios de La Estrella y La Milagrosa ha empezado a dar evidencias del mismo éxito. El análisis de experiencias como la de la Corporación Mondragón puede ayudar a implementar en otras empresas aquellas actuaciones que garantizan al mismo tiempo éxito empresarial, mayor equidad y desarrollo integral del territorio a través de la vinculación con el mismo.

Notas

[1] Mintzberg, 2009.

[2] Wright, 2009.

[3] Flecha, 2011.

[4] Para más información: <http://www.mondragon-corporation.com/>

[5] Redondo, Santa Cruz, y Rotger, 2011.

[6] Corporación Mondragón, 2010b.

[7] Corporación Mondragón, 2010b, p. 2.

[8] Comisión de las Comunidades Europeas, 2008.

[9] Padrós et al., 2011.

[10] Congreso de los Diputados, 2011, p. 4.

[11] International Co-operative Alliance, 2010a.

[12] International Co-operative Alliance, 2010b.

[13] International Co-operative Alliance, 2010b.

[14] Corporación Mondragón, 2010b.

[15] Lezamiz, 2010.

[16] Observatorio Español de la Economía Social, 2009.

[17] Ayuntamiento de Mondragón, 2010.

[18] Larraitz Altuna, 2008.

[19] Irizar y MacLeod, 2010.

[20] Corporación Mondragón, 2010b, p.2

[21] Corporación Mondragón, 2010a.

[22] Dirección de Estudios y Régimen Jurídico. Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social- Gobierno Vasco, 2009.

[23] Wright, 2010.

[24] Larraitz Altuna, 2008.

[25] Corporación Mondragón, 2010b.

[26] Corporación Mondragón, 2010b.

[27] El proyecto INCLUD-ED. *Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education* se trata del primer proyecto integrado del VI Programa Marco de la Comisión Europea y por lo tanto actualmente el que tiene mayor envergadura sobre educación escolar en Europa y en el que están trabajando investigadores de catorce países diferentes.

Centrándose especialmente en los grupos vulnerables y marginalizados, se investiga cuáles son aquellas estrategias educativas que contribuyen a superar las desigualdades y que fomentan la cohesión social, y cuáles generan exclusión social. Concretamente dentro del Proyecto 3 de INCLUD-ED, con el objetivo de analizar cómo la exclusión educativa afecta a diversas áreas de la sociedad tales como el empleo, la vivienda, la salud, la participación social y política, se investiga la experiencia educativa desarrollada por la Corporación Mondragón.

Más información en: <http://www.ub.edu/includ-ed/>

[28] INCLUD-ED Consortium, 2009.

- [29] Habermas, 2001.
- [30] Cepes, 2010.
- [31] Mitzberg, 2009
- [32] Corporación Mondragón, 2010b.
- [33] Corporación Mondragón, 2009.
- [34] EUSTAT. Instituto Vasco de Estadística, 2010.
- [35] Más información: <http://www.noticiasdenavarra.com/2009/12/02/economia/los-cooperativistas-de-fagor-ederlan-cobraran-integra-la-paga-extra-de-navidad>
- [36] Corporación Mondragón, 2010b.
- [37] Larraitz Altuna, 2008, p. 313.
- [38] Irizar y MacLeod, 2010.
- [39] Larraitz Altuna, 2008.
- [40] Comisión de las Comunidades Europeas, 2008.
- [41] Mendizabal Etxabe et al, 2005.
- [42] Corporación Mondragón, 2010b.
- [43] Larraitz Altuna, 2008.
- [44] Lezamiz, 2010
- [45] Corporación Mondragón, 2010b
- [46] Corporación Mondragón, 2010b
- [47] Lezamiz, 2010
- [48] Para más información: <http://www.usw.org/>
- [49] United Steel Workers, 2009.
- [50] Ayuntamiento de Albacete, 2010.
- [51] Ministerio de Educación, Políticas Sociales y Deporte, 2008.
- [52] Comunidades de Aprendizaje es un proyecto de transformación cultural y social del centro educativo y de su entorno con el objetivo de que todas las personas tengan acceso a la Sociedad de la Información. Más información en <http://www.utopiadream.info>
- [53] Aubert, 2011.
- [54] INCLUD-ED Project, 2006-2011
- [55] Para más información: <http://www.ajmiguelfenollera.tk/>
- [56] INCLUD-ED Project, 2006-2011
- [57] Para más información de este plan: Ayuntamiento de Albacete, 2010
- [58] INCLUD-ED Consortium, 2011.
- [59] INCLUD-ED Project, 2006-2011.
- [60] INCLUD-ED Consortium, 2011.
- [61] Aubert, 2011.
- [62] INCLUD-ED Consortium, 2011.
- [63] INCLUD-ED Project, 2006-2011.
- [64] INCLUD-ED Consortium, 2011.
- [65] INCLUD-ED Project, 2006-2011.

Bibliografía

- AUBERT, Adriana. Moving beyond social exclusion through dialogue. *International Studies in Sociology of Education*, 2011, vol. 21, nº1, p. 63-75.
- AYUNTAMIENTO DE ALBACETE. *Plan de intervención social en los barrios La Estrella y La Milagrosa (PISEM)*. [En línea]. <<http://www.albacete.es/DesktopModules/Ciudadania/DetallesFicha.aspx?tabID=638yitem=140ymid=3305yalias=ayuntamiento>>. [12 de diciembre de 2010].
- AYUNTAMIENTO DE MONDRAGÓN. *Economía — Arrasateko udala*. [En línea]. 2010, <<http://www.arrasate-mondragon.org/conocer/economia>>. [12 de noviembre de 2010].
- CEPES. CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE ECONOMÍA SOCIAL. *¿Qué es una empresa de Economía Social? Concepto y características*. [En línea]. 2010, <http://www.cepes.es/listado.cfm?padre=41yidSeccion=295yidsec=sec_07>. [12 de febrero de 2010].
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Libro Verde sobre la cohesión territorial. Convertir la diversidad territorial en un punto fuerte*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité de las Regiones y al Comité Económico y Social Europeo. [En línea]. Bruselas, 6 de octubre de 2008. <http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/terco/paper_terco_es.pdf>. [6 Enero 2011].
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. *Ley de Economía Social*. [En línea]. Boletín Oficial de las Cortes Generales. 23 de marzo de 2011. <http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/A/A_088-14.PDF>. [2 de octubre de 2011].

CORPORACIÓN MONDRAGÓN. *MONDRAGON, elegida como una de las 10 mejores empresas europeas en gestión del conocimiento en 2009* > *MONDRAGON* > Sala de prensa. [En línea]. 2009. <<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Sala-de-prensa/articleType/ArticleView/articleId/1367.aspx>>. [21 de noviembre de 2010].

CORPORACIÓN MONDRAGÓN. *Evolución del empleo, Corporación MONDRAGON*. [En línea]. 2010a. <<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Magnitudes-Económicas/Distribución-de-empleo/Evolución-del-Empleo.aspx>>. [21 de noviembre de 2010].

CORPORACIÓN MONDRAGÓN. *Informe anual 2009*. [En línea]. 2010b, <<http://www.mondragon-corporation.com/LinkClick.aspx?fileticket=wbRIE4PQnKw%3dytabid=66>>. [21 de noviembre de 2010].

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y RÉGIMEN JURÍDICO. *Encuesta de pobreza y desigualdades sociales 2008. Informe general*. Departamento De Justicia, Empleo Y Seguridad Social- Gobierno Vasco. [En línea]. 8 de mayo de 2009. <http://www.eustat.es/elementos/ele0005200/ti_Encuesta_de_pobreza_y_desigualdades_sociales_2008_Informe_general/inf0005278_c.pdf>. [14 de noviembre de 2010].

EUSTAT. Instituto Vasco de Estadística. *La comarca de Alto Deba mantiene el liderazgo en gasto en I+D en relación al PIB en 2008*. [En línea]. Estadística actividades de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) 2008. 8 de mayo de 2009. <http://www.eustat.es/elementos/ele0005700/ti_La_comarca_de_Alto_Deba_mantiene_el_liderazgo_en_gasto_en_ID_en_relacion_al_PIB_en_2008/not0005768_c.htm>. [21 de noviembre de 2010].

FLECHA, Ramón, y SANTA CRUZ, Ignacio. Cooperation for Economic Success: The Mondragon Case. *Analyse y Kritik. Special Issue on Work and Cooperation*, 2011, 33 (1), p. 157-170.

HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa. Vol. I y II*. Madrid: Taurus, 2001. 618 p.

INCLUD-ED Consortium. *REPORT 5: The structure of the knowledge society and educational inclusion*. Barcelona: [s.n], 2009.

INCLUD-ED Consortium. *REPORT 7: European policies: Education and social cohesion*. Barcelona: [s.n], 2011.

INCLUD-ED Project. *Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education*. [6th Framework Programme. Citizens and Governance in a Knowledge-based Society. CIT4-CT-2006-028603. Directorate-General for Research,], European Commission, 2006-2011.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. *Information on co-operatives*. [En línea]. [S.I]: [s.n], 2010a. <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. [4 de diciembre de 2010].

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. *Statement on the co-operative identity*. [En línea]. [S.I]: [s.n], 2010b. <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. [20 de noviembre de 2010].

IRIZAR, Iñazio, y MACLEOD, Greg. *32 claves empresariales de Mondragón*. Mondragón: [s.n], 2010. 198 p.

LARRAITZ ALTUNA, Gabilondo. *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*. Mondragón Universatea. Eskoriatza: Lanki - Huzezi, 2008. 413 p.

LEZAMIZ, Mikel. *Comunicación Personal*. Mondragón, 23 de julio del 2010: [s.n], 2010.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, POLÍTICAS SOCIALES Y DEPORTE. *El plan de intervención social de los barrios de La Estrella y La Milagrosa de Albacete obtiene sus primeros resultados*. [En línea]. 2008. <<http://sid.usal.es/mostrarficha.asp?id=13542yfichero=1.1>>. [15 de diciembre de 2010].

MINTZBERG, Henry. Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 2009, 7 p.

MENDIZABAL ETXABE, Antton, BEGIRISTAIN ZUBILLAGA, Agurtzane, y ERRASTI AMOZARRAIN, Anjel. *Deslocalizaciones y empleo cooperativo. El caso de Fagor Electrodomésticos, S. coop*. [En línea]. CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa, (núm.52), 2005, <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/12_Mendizabal_et_al_52.pdf>. [2 de enero de 2011].

OBSERVATORIO ESPAÑOL DE LA ECONOMÍA SOCIAL. *En 2008 la Corporación Mondragón aportó el 3,6% del PIB total de la comunidad autónoma vasca, y el 6,6% del PIB industrial* | *Actualidad Observatorio | Observatorio Español de la Economía Social*. [En línea]. 17 de diciembre del 2009. <<http://www.observatorioeconomiasocial.com/actualidad-observatorio.php?id=1245yPHPSESSID=df428cf94bc241b2850198c75024827a>>. [14 de noviembre de 2010].

PADRÓS, Maria, et al. Contrasting Scientific Knowledge with Knowledge from the Lifeworld: The Dialogic Inclusion Contract. *Qualitative Inquiry*, 2011, vol. 17, nº 3, p. 304-311.

REDONDO, Gisela, SANTA CRUZ, Ignacio, y ROTGER, Josep Maria. Why Mondragon? Analyzing what works in overcoming inequalities. *Qualitative Inquiry*, 2011, vol. 17, nº 3, p. 277-283.

UNITED STEEL WORKERS. *Steelworkers form collaboration with MONDRAGON, the World's largest worker-owned cooperative*. [En línea]. 27 de octubre del 2009. <http://www.usw.org/media_center/releases_advisories?id=0234>. [12 de diciembre de 2010].

WRIGHT, Erik Olin. *Real utopias II: Social empowerment and the economy*. Chapter 7. [En línea]. 2009. <http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU_files/ERU-CHAPTER-7-final.pdf>. [29 diciembre 2010].

WRIGHT, Erik Olin. *Worker-owned Cooperatives: A niche in capitalism or a pathway beyond*. Presentación para Associació Catalana de Sociologia. Barcelona: [s.n], 2010.

© Copyright Ana Burgués, Sandra Martín e Ignacio Santa Cruz, 2013.

© Copyright *Scripta Nova*, 2013.

Ficha bibliográfica:

BURGUÉS, Ana; Sandra MARTIN; e Ignacio SANTA CRUZ. La relación entre cooperativas transformadoras y desigualdades sociales en los territorios. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. [En línea]. Barcelona: Universidad de Barcelona, 20 de enero de 2013, vol. XVII, nº 427 (4). <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-427/sn-427-4.htm>>. [ISSN: 1138-9788].



[Índice de *Scripta Nova*](#)

[Menú principal](#)