

Modernidad y Cooperativismo

Una mirada sobre los sentidos y la cultura cooperativa de Mondragón *

Joseba Azkarraga Etxegibel

Profesor de Sociología en Mondragon Unibertsitatea e investigador de LANKI (Instituto de Estudios Cooperativos LANKI de Mondragón Unibertsitatea)

Basque Country, Europe

1-6-2003

La Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) representa una de las experiencias de democracia empresarial más relevantes del mundo. Su éxito económico despierta la curiosidad de muchos analistas que ven en esta experiencia la posibilidad real de constituir otra forma de *ser* y *hacer* empresa, diferente a los cánones de la empresa capitalista convencional.

Son muchos los logros y aciertos del cooperativismo de Mondragón. Ha supuesto un motor importante de desarrollo comunitario en clave autogestionaria, un polo activo en la creación de empleo y riqueza, y, especialmente, una experiencia que ha impulsado una distribución altamente equitativa de la riqueza creada. Es, al mismo tiempo, la historia de un cooperativismo de éxito empresarial. Si la bondad de un modelo de ser y hacer empresa se mide por la capacidad de generar riqueza, por un lado, y la forma en que ésta se distribuye entre los miembros de la sociedad, por otro, la experiencia cooperativa de Mondragón constituye una pista importante.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón ha constituido una densa trama de personas comprometidas con un determinado ideal. Nació a partir de una promesa: transformar la empresa (democracia interna, servicio a la comunidad y distribución equitativa de la riqueza) para transformar la sociedad. Su sueño apuntaba hacia el autogobierno ciudadano de la empresa y de otros ámbitos de la vida social (educación, previsión social, sanidad...).

* Este texto recoge las conclusiones de una investigación más amplia que el autor está llevando a cabo sobre el movimiento cooperativista de Mondragón y que presentará en breve como tesis doctoral en la Universidad del País Vasco.

Es, al mismo tiempo, una experiencia no exenta de contradicciones. En los últimos años, ha experimentado una expansión tanto en lo que respecta a su volumen de negocio como al número de trabajadores que forman parte de la experiencia ¹. Junto con ello, experimenta un profundo proceso de transformaciones, que en su mayor parte tienen que ver con el intento de dar respuesta a una economía cada vez más abierta y globalizada. Entre tales transformaciones, los valores cooperativos y el propio metabolismo jurídico-organizativo están experimentando cambios estructurales.

En este escrito pretendemos arrojar algo de luz sobre tal proceso y la dirección que puede estar siguiendo el mismo. Pretendemos fijarnos en qué ha sido del sueño y de la trama de sentidos que dio origen a esta experiencia y que fundamentó una opción de vida basada en una ética comunitaria.

Los pasos que daremos son los que siguen:

- En primer lugar, situaremos el cooperativismo en el seno de la reflexión sociológica en torno a la modernidad.
- Como segundo paso, hablaremos sobre los sentidos colectivos que arrojaron la acción cooperativa en los primeros tiempos.
- En tercer lugar, nos referiremos a las transformaciones que experimenta en la actualidad el cooperativismo de Mondragón, y defenderemos que experimenta cierta crisis de sentido.
- A continuación intentaremos explicitar algunas claves para entender tal crisis.
- Hablaremos sobre las distintas respuestas ante la misma.
- Y, finalmente, propondremos un modelo de respuesta basada en la renovación profunda del cooperativismo.

¹ En la actualidad Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) está conformada por más de cien empresas de distintos sectores (sector de la distribución, sector industrial y sector financiero) y más de 60.000 trabajadores. Estos datos, así como los referentes al volumen de negocio, pueden encontrarse más detallados en la red: www.mcc.es.

1. Modernidad y cooperativismo

Acerquémonos al fenómeno cooperativo desde una óptica determinada. Una forma de comprender el hecho cooperativo es aquella que habla del equilibrio entre dos racionalidades: una *racionalidad económico-instrumental*, cuyo objetivo consiste en convertir la acción empresarial en exitosa, y cuyo norte es la adaptación funcional a las reglas del mercado; otra *racionalidad valorativa*, desde la que se pretende conjugar la mencionada racionalidad económica con un fondo de humanidad, armonizarla con unos valores, unos principios democráticos, una ética económica fundamentada en el servicio a la comunidad, una ética comunitaria. A partir de esta segunda racionalidad, el cooperativismo representa una *comunidad de sentido*, una acción empresarial inserta en una visión más amplia sobre la persona y la buena sociedad, una realidad empresarial con vocación social y transformadora.

Por tanto, la empresa cooperativa es un tipo de institución moderna que hace suya y asume conscientemente la tensión propia de la modernidad, entendida ésta en clave weberiana. Max Weber explicó la modernidad como la permanente tensión entre un tipo de *racionalidad formal* (racionalidad con arreglo a fines, que orienta la acción humana en términos de eficacia) y la *racionalidad material-valorativa* (racionalidad con arreglo a valores, que surte a la acción humana de sentidos y de los últimos *por qué* y *para qué*)².

Es sabido que el diagnóstico weberiano habla del progresivo desalojo de la racionalidad material (de los valores últimos que guían la acción humana) de la vida social moderna. Habla de la ruptura de la modernidad capitalista con el finalismo del espíritu moral y religioso que la impulsó, de la ruptura entre economía y moralidad³. El proceso de 'desencantamiento' que experimentan las sociedades modernas provoca un movimiento de racionalización instrumental, y este movimiento socava la base social de los individuos autónomos, pues se produce la

² "Llamamos *racionalidad formal* de una gestión económica al grado de cálculo que le es técnicamente posible y que aplica realmente. Al contrario, llamamos *racionalidad material* al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un *grupo* de hombres (cualesquiera que sean sus límites) tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados *postulados de valor* (*cualquiera que sea su clase*), de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales *postulados de valor*. Estos son en extremo diversos" Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, 1994, pág. 64.

³ Es sabido que según Weber, el primer capitalismo no se caracteriza por un afán de lucro sin límite alguno. El 'espíritu del capitalismo' no se caracteriza por una adquisición incesante y desenfadada de riquezas, sino por una actitud económica racional: una actitud diligente, prudente y respetuosa con la legalidad, además de un régimen de vida austero y basado en el ascetismo racional. Por tanto, el primer capitalismo no consiste en una actitud económica desvinculada de todo principio ético, sino al contrario, en una conexión determinada entre economía y moralidad. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1999.

implantación creciente de un modelo de racionalidad formal en todas las esferas de actividad humana. En consecuencia, quiebra la posibilidad de desarrollar una racionalidad material valorativa. Se hace imposible la integración de la actividad económica en una visión holista, en un *proyecto societal*.

Jürgen Habermas recoge dicha lectura, y aunque en su reformulación ofrece un horizonte de futuro más optimista que el ofrecido por Weber (y mucho más que el de la primera generación de la Escuela de Francfort), su diagnóstico sobre la modernidad sigue una línea muy parecida: la principal patología de la modernidad capitalista apunta hacia la progresiva *colonización del mundo de la vida* por parte de la racionalidad instrumental; es decir, la aniquilación progresiva del mundo en el que se produce la comunicación simbólica y la producción y socialización de los valores. Se trata de un proceso por el que el mundo de la vida va subordinándose a la racionalidad económica y burocrática, es decir, a los imperativos sistémicos del mercado y del estado ⁴.

En sociología constituye un lugar común el análisis sobre el desarrollo de la modernidad como un proceso que trae consigo la liquidación de las visiones globales del mundo y de los metarrelatos legitimadores, la desecación de las fuentes de sentido y de los valores. Alguien apuntaba que con el neoliberalismo se crean centros comerciales en el lugar de las comunidades. Desde esa perspectiva, la civilización moderna capitalista ha procurado un desarrollo material sin precedentes, pero al precio de la desecación del alma; en palabras de Weber, *el estuche queda vacío de espíritu*. El balance global habla de la pérdida de sentido, pues la racionalidad valorativa deja de co-gobernar la acción, y ésta pasa a ser una acción meramente pragmática que sigue intereses y objetivos impuestos. Se impone una racionalidad humana y un tipo de mentalidad y actitud escoradas hacia lo funcional, y quedan reprimidas las dimensiones humanas que se encargan de ofrecer sentido.

Parecido análisis del capitalismo moderno realizan los denominados ‘neoconservadores’: Daniel Bell, M. Novak, I. Kristol o P.L. Berger. El primer capitalismo, vinculado a una concepción y un estilo de vida moral (la ética puritana limitaba la acumulación suntuaria, pero no la de capital), ha cavado su propia fosa y ha naufragado ante su propio éxito porque ha ido secando su sistema valorativo. El *ethos* ascético propio del primer capitalismo tan inteligentemente analizado por

⁴ Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, vol. I y II, Taurus, Madrid, 1992.

Weber, desaparece y se configura un estilo de vida moderno centrado en el consumismo y el hedonismo. Siguen la advertencia de Weber en el sentido de que el aumento de riquezas conduce a una ética del consumo que sustituirá las motivaciones religiosas por consideraciones utilitarias. En opinión de estos autores, la crisis contemporánea es, por tanto, una crisis fundamentalmente espiritual o moral, ya que no existe un ‘vínculo trascendental’ que proporcione ‘significados supremos’ y dé estabilidad al sistema. La solución que propugnan pasa por una vuelta a la religión. La necesidad estructural de sentido propia de las sociedades humanas sólo puede ser cubierta por la religión, y no por ninguna utopía de otra naturaleza ⁵.

Entendemos que la *tensión fundamental* que cruza el hecho cooperativo va también por ahí: la tensión entre las dos racionalidades mencionadas y el difícil equilibrio entre las mismas. Por tanto, hablar del cooperativismo y de sus posibilidades de realización es hablar, en gran medida, de la modernidad, de sus paradojas, ambivalencias, contradicciones y posibilidades de futuro. Es hablar de la posibilidad de un modelo de empresa y de sociedad, y de un modelo de acción e identidad humanas, que puedan conjugar economía y ética, racionalidad formal y material, eficacia económica y valores, crecimiento económico y cohesión social, razón económica y razón solidaria, racionalidad instrumental y racionalidad ecológico-social, criterios de rentabilidad y criterios de democracia ⁶.

Por tanto, el cooperativismo representa, en pequeña escala, la búsqueda de una racionalidad integral, de un equilibrio que constituye, a juicio de autores como Alain Touraine, la gran promesa de la Ilustración y el mayor problema de la sociedad y la cultura modernas: la dificultad

⁵ Para un análisis más profundo de estos autores: José M^a Mardones, *Capitalismo y religión. La religión política neoconservadora*, Sal Térrea, Santander, 1991. Los análisis que hablan de la pérdida de sentido de las sociedades contemporáneas también vienen de posicionamientos ideológicos muy distintos a los citados. Un ejemplo de ello es C. Castoriadis, que habla de la in-significancia del capitalismo actual.

⁶ Weber mismo considera que todos los movimientos socialistas sostienen que existen valores supremos (la justicia, el bien común, el bienestar ciudadano...) que no pueden ser supeditados al mercado y su racionalidad formal. Por ello, representan movimientos que defienden la primacía de una racionalidad material-valorativa que debe liderar la práctica política: “Las racionalidades material y formal (en el sentido de una calculabilidad exacta) se separan cabalmente entre sí en forma tan amplia como inevitable. Esta irracionalidad fundamental e insoluble de la economía es la fuente de toda ‘problemática social’ y en especial de todo socialismo” (M. Weber, *Economía...*, *op.cit.*, p. 85). Posteriores definiciones del socialismo siguen esta misma línea (K. Polanyi, *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, La Piqueta, Madrid, 1997; A. Gorz, *Metamorfosis del trabajo*, Sistema, Madrid, 1995). Consideramos que los distintos cooperativismos, a pesar de las importantes diferencias existentes entre ellos, constituyen también ese intento de compaginar y armonizar lo económico y lo social.

de armonizar la *eficacia* propia de los sistemas instrumentales (tecnocrático y mercantil), con el *sentido* personal y colectivo que requerimos los humanos ⁷.

Han sido y son muchas las personas preocupadas por la evolución del cooperativismo en distintas partes del mundo, preocupadas por la ruptura del equilibrio entre las dos racionalidades. Tal ruptura puede producirse en las dos direcciones: por un lado, la configuración de un cooperativismo brillante en su fundamentación ideológica, pero empresarialmente fracasado ⁸; por otro, el cooperativismo exitoso que se desliza hacia terrenos de puro pragmatismo economicista y la pérdida de sustancia ético-moral ⁹.

La ECM se ubica en esta modalidad de cooperativismo exitoso cuya ruptura, en opinión de muchos observadores, podría estar produciéndose por el lado de los valores ¹⁰. En el propio VIII Congreso de MCC realizado en mayo del 2003, se lanzaba esta reflexión desde sus instancias oficiales:

Se escucha con alguna frecuencia hablar de la ausencia de debate cooperativo en el seno de la Corporación y de la presencia de un sentido cada vez más pragmático y más alejado de los principios cooperativos que aprobamos en el I Congreso. Una especie de deslizamiento hacia aspectos de carácter lucrativo, hacia temas que no están alineados con las señas de identidad auténticas.

Sin embargo es constatable, por otra parte, que el equilibrio entre nuestros principios y valores y el tratamiento económico del capital y del trabajo que se aprobó en 1987 y en 1991 no ha tenido modificaciones de relevancia... (...)

⁷ En opinión de Touraine, el sujeto es la forma de dar salida a tal problema, entendido como una red de comunicaciones entre los dos universos de la objetividad y de la subjetividad: “[el sujeto] afirma su libertad y la defiende contra el instrumentalismo de la sociedad abierta tanto como contra el cierre de la comunidad, porque uno y otra amenazan una libertad que supone la asociación de un lenguaje social y cultural heredado con objetos técnicos y económicos nuevos, la combinación de las palabras y las cosas, de lo simbólico y de lo instrumental”, A. Touraine, *¿Qué es la democracia?*, Temas de Hoy, Madrid, 1994, pág. 278.

⁸ Es bien sabido que es larga la lista de experiencias cooperativas y de economía social que han sucumbido a lo largo de la historia por su ineficiencia empresarial.

⁹ Es importante percibirse también de que, de hecho, la historia del cooperativismo es la historia de una sensación permanente de pérdida de los valores cooperativos. Véase el trabajo del sociólogo suizo Albert Meister: *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?*, Nova Terra, Barcelona, 1969.

¹⁰ Hay quien ya ha certificado su carta de defunción: “Como experiencia cooperativa nacida con unos objetivos transformadores, ha fracasado, porque en su práctica ha abandonado la consecución de dichos objetivos y el código ético que los soportaba. Este fracaso no tiene vuelta atrás. No cabe una regeneración del cooperativismo de la Corporación Cooperativa Mondragón porque, como se ha visto hasta ahora, no es compatible perseguir la eficacia económica medida en los parámetros convencionales del sistema capitalista y cumplir los principios cooperativistas. La evolución previsible de la CGM es a la integración cada vez más plena en la economía globalizada del capitalismo, con la consiguiente pérdida de algunas señas diferenciales que todavía tiene con las empresas de régimen jurídico capitalista” (Iñaki Uribarri, ‘El otro cooperativismo’, revista *Hika*, n. 59, julio-agosto de 1995, Bilbao).

Decía el teólogo alemán Juan Bautista Metz que en la Europa actual no es la religión la que transforma a la sociedad burguesa, es más bien ésta, la sociedad burguesa, la que va rebajando y desvirtuando lo mejor de la religión cristiana.

¿Nos estará pasando a nosotros algo de esto con respecto a nuestros principios? (...)

¿Nos estaremos alejando de lo que era el fin de la experiencia, esto es, modelar un tipo de persona más cooperativa y más solidaria?

¿Nos estaremos olvidando de la gran fuerza de la educación, para nutrir y regar estos principios que informan nuestro cooperativismo?

¿Sería conveniente el poder articular un debate desde esta perspectiva de las ideas?

La (sensación de) pérdida, desfuncionalización o desintegración de los valores y sentidos constituye siempre un proceso doloroso para quien forma parte de la comunidad humana en la que se produce. Ahora bien, lo preocupante no es simplemente la situación más o menos anómica que las personas experimentan cuando su mundo de sentido y pertenencia parece desintegrarse en las gélidas aguas de una desnuda racionalidad instrumental. Lo que está en juego toca pliegues aún más profundos: la propia posibilidad de la autonomía humana. Está en juego la posibilidad real de construir experiencias socioeconómicas diversas, sobre la base de valores conscientemente elegidos. Se trata de saber si con la progresiva expansión de la economía capitalista se le imponen al individuo y a los distintos colectivos humanos un itinerario de acción que no admite impugnación alguna, un proceso de uniformización de la actuación humana, usurpando así lo que de suyo les pertenece a los humanos: su propia autonomía, libertad y posibilidad de auto-orientación. Lo que está en juego, por tanto, es la posibilidad de autodirigir nuestra vida según valores conscientemente elegidos, haciendo frente, de esta forma, a la unidimensionalidad de la razón instrumental y neoliberal. Se trata de si se puede o no construir el futuro –y en qué grado- sobre la base de la cualidad específicamente humana: la cualidad de crear sentido y de dirigir nuestra existencia conforme a él. Se trata de hacer frente a la durísima sentencia que C. Wright Mills lanzaba ya en 1959, señalando que, en lo que puede ser el final de la Edad Moderna, “la plasmación misma de la historia rebasa actualmente la habilidad de los hombres para orientarse de acuerdo con valores preferidos”¹¹.

La cuestión de la pérdida de los valores nos enfrenta, por tanto, a una cuestión crucial, también en el ámbito de la empresa cooperativa: la posibilidad y necesidad de crear una subjetividad resistente, creadora de valores y autorregulada; un modelo de subjetividad, identidad y

¹¹ C.W. Mills, *La imaginación sociológica*, FCE, Madrid, 1993.

personalidad que pueda basarse en el servicio racional a una causa con sentido, y que sepa encontrar modos de suturar los imperativos de adaptación con la acción autodeterminada.

2. Experiencia Cooperativa de Mondragón. Los sentidos sociales en tiempos de génesis

Ciertas concepciones del cooperativismo, idealistas y de corte marcadamente moral, han optado por una subordinación de los aspectos empresariales a construcciones utópicas de distinta naturaleza ¹². Sin embargo, la cultura cooperativa de Mondragón viene impregnada desde sus orígenes de un fuerte pragmatismo. Se caracteriza, entre otros aspectos, por haber asumido sin complejos la racionalidad formal inherente a la acción empresarial. Es decir: el cooperativismo de Mondragón asume que el principio de eficacia empresarial es lo primero, es la premisa fundamental para la consecución del proyecto social cooperativista. Como consecuencia de ello, rompe la aparente antinomia que para muchos existe entre la sensibilidad social y la sensibilidad empresarial. No se formula una disyuntiva entre ambas, sino una relación de complementariedad y mutua necesidad ¹³.

Esta cultura no ve con recelo la actividad económico-empresarial, sino que la asume de forma natural como propia. Dicho *ethos* cooperativo es una de las claves de la cultura de Mondragón y de su éxito empresarial ¹⁴. Por ello, este cooperativismo representaría una primera ola

¹² Son muchos los ejemplos de este tipo de cooperativismo. A continuación, la referencia de uno de tantos: un modelo de experiencia autogestionaria de corte romántico, con tintes ideológicos revolucionarios, pero empresarialmente fracasado, la experiencia llevada a cabo en Burgos, en la fábrica CYFISA, a finales de los convulsos años 70 (Fernando Ortega y Néstor Cerezo, *Al calor de la autogestión CYFISA: la utopía vivida*, Hilo Negro, 1996). Recomendamos también un acercamiento a las dificultades de una experiencia tan emblemática como la del Kibbutz en Israel, a partir de un pequeño reportaje periodístico: Ramy Wurgaft, 'Kibbutz, otro sueño que se muere', *El Mundo*, 1 de octubre de 2000.

¹³ Siguiendo la orientación teórica de Weber, nos parece que lo que distingue al cooperativismo tradicional (modelo de cooperativismo que parte de una antinomia entre lo económico y lo moral) del cooperativismo moderno (aquel que no parte de tal antinomia y en el que se incluye la experiencia de Mondragón), no es la 'aspiración al lucro' (no existe en el primero pero sí en el segundo) o el grado de tal aspiración (existe menos en el primero que en el segundo). Más bien, es el modelo de regulación ético-moral el que las distingue. En el cooperativismo de corte tradicional o más politizado existe una regulación normativa, pero principalmente en negativo: se establecen límites morales a la actividad empresarial. Sin embargo, lo que el *ethos* cooperativista moderno significa es que la actividad económica adquisitiva se regula normativamente, pero en positivo, y esa regulación es generadora de un estilo de vida dirigido sistemáticamente a la 'ganancia' sobre la base del cálculo y de las oportunidades del mercado, con el objetivo finalista de servir a la promoción humana y comunitaria. Las aportaciones realizadas por Weber sobre la definición del *ethos* económico moderno -el 'espíritu del capitalismo' vs. el tradicionalismo económico- pueden encontrarse resumidas en el siguiente texto de Yolanda Ruano: *Racionalidad y conciencia trágica. La modernidad según Max Weber*, ed. Trotta, 1996, p. 198.

¹⁴ En todo caso, son muchas, complejas y variadas las claves del éxito empresarial de Mondragón. He aquí algunas mencionadas por Alfonso Gorroñoigoitia, miembro fundador actualmente retirado, líder, dirigente y colaborador

racionalizadora del fenómeno cooperativo, a través de la cual se otorga a la acción inscrita en el ámbito económico una *legalidad* propia: las leyes de la empresa constituyen una legalidad autónoma y deben ser cumplidas.

Ahora bien, la fuerza y el éxito de la acción empresarial de las cooperativas de Mondragón no se deriva de su desvinculación de cualquier otro criterio que no sea el meramente instrumental. Al contrario: el cooperativismo de Mondragón se ha sostenido sobre la vinculación entre empresa y sentidos, sobre una mística y sobre el compromiso con unos 'conceptos límite' que, en algunos de sus protagonistas, llegan a alcanzar relieves de un *proyecto de sociedad*. Un cooperativismo, por tanto, que se auto-define y auto-comprende como portador de un relato con vocación de mejorar y transformar la realidad, portador de una narrativa para una empresa distinta, y, en sus formulaciones más ambiciosas, también una sociedad distinta. La acción empresarial-cooperativa de Mondragón fue exitosa desde sus comienzos porque, entre otras razones, encontró el anclaje valorativo que proporcionó un sentido colectivo a la actividad profesional y laboral, legitimó el desarrollo empresarial (cooperativo) y lo concibió como un proyecto en sí mismo bueno y deseable. Contó con un *cuerpo de sentidos* y una *legitimación ideológica* que impulsó y coordinó de forma exitosa el esfuerzo de un colectivo humano. Así, la acción empresarial fue integrada en una visión colectiva y una narrativa determinadas.

Dicho de otro modo: la acción cooperativa que nos ocupa debe gran parte de su éxito al *consenso sociocultural básico* que legitimó, justificó y arropó el proyecto empresarial. La acción empresarial-cooperativa quedó moralmente anclada. Los *sentidos inter-subjetivamente compartidos* y *moralmente vinculantes*, aquellos componentes culturales con los que sintonizó la acción económica y que co-gobernaron dicha acción, alimentaron una específica actitud vital, un *ethos* y un determinado código moral. Se configuró un estilo de vida fundamentado en la entrega

directo del máximo inspirador, Arizmendiarieta: a) el asentamiento exitoso de la primera cooperativa fue fundamental, pues de ello dependió el desarrollo ulterior; b) tal éxito se debió, en buena parte, a las circunstancias económicas del Estado español en los años 50, un mercado autárquico y, por tanto, cerrado a la competencia exterior; c) El liderazgo sólido y visionario de Arizmendiarieta; d) se desarrolla un exigente código moral: en la labor de crear un nuevo tipo de empresa acorde a las justas exigencias del mundo del trabajo, el impulso moral llega a ser más importante que las propias condiciones tecnocráticas; e) se construye una compleja arquitectura institucional, compuesta por multitud de normas y estructuras operativas, y se construye un ordenamiento jurídico exigente y permanentemente actualizado ("unos buenos estatutos y reglamentos no son condición suficiente para hacer una buena cooperativa, pero unos malos estatutos imposibilitan tal tarea"); f) el asociacionismo empresarial (entidades de supraestructura que posibilitan respuestas comunes y efectivas: CLP, Lagun-Aro, la universidad, grupos comarcales y sectoriales...); g) capitalización total de resultados (se sigue la máxima de "trabajar mucho y consumir poco", para así poder priorizar los derechos comunitarios); h) exigente solidaridad retributiva (escala de uno a tres).

profesional, el trabajo y el consecuente éxito empresarial. La cultura cooperativa de Mondragón y la subjetividad de sus pioneros han estado fuertemente impregnadas por valores como el trabajo, el esfuerzo personal, el ahorro, el servicio a la comunidad, la autocontención rigurosa en lo material, y la autodisciplina ¹⁵. Aspectos todos ellos fundamentales para la conformación de una subjetividad colectiva funcional a los requerimientos de la empresa, y un modo de conducta efectiva en el campo de acción constituido por el mercado ¹⁶.

Perry Anderson afirma que el marxismo busca “agentes subjetivos capaces de estrategias efectivas para desalojar unas estructuras objetivas” ¹⁷. Estas palabras son aplicables al cooperativismo de Mondragón: se construye una subjetividad colectiva que de forma efectiva transforma la estructura organizativa de la empresa de capital y construye una experiencia de autogestión de la clase trabajadora. La conformación de tal agente subjetivo se da a través de un largo proceso educativo de aproximadamente doce años ¹⁸.

La cultura cooperativa de Mondragón se fundamenta en el matrimonio exitoso y la continua retroalimentación entre los dos tipos de racionalidades, la formal-instrumental y la material-valorativa, lejos de la antinomia que se percibía por parte de muchas de las experiencias cooperativas de tradicionalismo económico. La relación entre economía (racionalidad económica) y ética (racionalidad democrático-social) ha sido, por decirlo de otro modo, *principalmente simbiótica*: cuanto más se avanzaba en el aspecto empresarial, más se avanzaba en el proyecto democrático de autogestión colectiva y desarrollo comunitario.

¹⁵ Merece especial atención el alto valor ético-moral otorgado al trabajo. La ECM se fundamenta en una cosmovisión trabajista y una enraizada ideología del trabajo, que en muchos de sus protagonistas llega a alcanzar significados trascendentes. Para su principal inspirador, Jose María Arizmendiarieta, el trabajo es una forma fundamental de servicio a la comunidad, la vía para la autorrealización personal, y la forma de colaborar con Dios en el perfeccionamiento del mundo. Su visión de la persona se fundamenta en el *homo faber* propio de la sociedad industrial.

¹⁶ Este cuerpo de sentidos cumple, en efecto, la función de anclar conforme a valores la acción empresarial y, a través de ello, crea las estructuras de personalidad y las condiciones subjetivas que son necesarias para una actuación eficaz en el mercado. Ahora bien, el proyecto ético del cooperativismo no es un artefacto pragmático que intenta conseguir una adaptación exitosa a las condiciones del mercado. Es una ética social que otorga un alto grado de significado moral a la actividad laboral y empresarial, y recubre de sentido la existencia de quienes participan en la misma. Por ello, el hecho de no cumplir los requerimientos de dicha ética hubiera supuesto, a buen seguro, el fracaso de la actividad económica, pero en muchos de sus protagonistas, sobre todo hubiera significado una infracción del deber ético.

¹⁷ Perry Anderson, *Tras las huellas del materialismo histórico*, Siglo XXI, Madrid, 1986, p.132.

¹⁸ Se suele subrayar frecuentemente el hecho de que la experiencia de Mondragón nace fundamentalmente de un largo proceso educativo de carácter integral: educación espiritual, sociológica (Arizmendiarieta creó una Academia Social para el estudio de pensamiento y la sociedad de su tiempo), educación técnica, y educación práctica en el compromiso social. Pasaron muchos años antes de la creación de la primera empresa cooperativa.

El cuerpo de sentidos sociales que arropó la acción empresarial en tiempos de génesis, hunde sus principales intuiciones en el pensamiento del que fue el principal inspirador de la experiencia cooperativa que nos ocupa y una de las figuras más importantes de la historia moderna de los vascos: Arizmendiarieta ¹⁹. Dicho pensamiento tomó la forma de un *proyecto de transformación social multidimensional*. Su frenética actividad de sacerdocio social buscaba la elevación moral y material de una sociedad destrozada por la guerra (la guerra civil española), y en la que él mismo había resultado perdedor. El punto de partida de Arizmendiarieta era la conciencia de vivir en la historia un momento que debía ser sometido al más severo análisis y radicalmente superado. Las dos guerras mundiales, y la propia guerra civil española, constituían hechos innegables de una crisis social profunda, una crisis de la civilización occidental y de la modernidad capitalista, la crisis de la razón liberal. Era necesario avanzar hacia un ‘nuevo orden social’ y un ‘nuevo hombre’. Las clases populares debían demostrar su madurez y mayoría de edad a través de su capacidad de autogobernarse a sí mismos, en un tiempo de dictadura represiva en el que al otro lado de su dependencia cultural y material no se vislumbraba ninguna alternativa. En ese camino el cooperativismo representaba la posibilidad de autogobierno en el mundo de la empresa. Como otros pensadores del hecho cooperativo, Arizmendiarieta definía el cooperativismo como un *movimiento económico que emplea la acción educativa, o alterando los términos, como un movimiento educativo que utilizó la acción económica*.

Solamente apuntaremos tres ideas fundamentales del pensamiento comunitarista de Arizmendiarieta, y que como suele suceder, compartía especialmente una minoría ideologizada y el núcleo de colaboradores más cercanos de Arizmendiarieta:

- Por un lado, la acción social cooperativa se propuso *transformar las estructuras de las empresas capitalistas* al uso, como prácticamente todo cooperativismo industrial, porque se consideraba que eran injustas en su propia naturaleza. Se trataba de dar un vuelco al metabolismo de poder característico de la moderna

¹⁹ Este sacerdote vasco bebió de fuentes ideológicas muy diversas: la doctrina social de la Iglesia, el personalismo de Mounier y Maritain, el pensamiento cooperativista, el socialismo (especialmente el laborismo inglés y el socialismo vasco-eibarrés de Toribio Etxebarria), y la tradición social vasca. Siguió, al mismo tiempo, las aportaciones intelectuales de pensadores críticos de su tiempo, como el pedagogo Paulo Freire y el filósofo Herbert Marcuse (uno de los padres de la Teoría Crítica, miembro de la primera generación de la Escuela de Francfort y alma ideológica de Mayo del 68). Sobre el pensamiento de Arizmendiarieta véase: Joxe Azurmendi, *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Astaza (Otalora), 1992. Un resumen del pensamiento comunitarista de Arizmendiarieta se encuentra en euskera en N. Agirre, J. Azkarraga *et al*, *Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Lanki, Eskoriatza, 2000.

empresa capitalista, para crear un nuevo tipo de empresa acorde a las justas exigencias del mundo del trabajo, y, para de esa forma, situar a la clase trabajadora en una situación humana y política cualitativamente distinta. El cooperativismo se visualizaba como un elemento reactivo ante estructuras empresariales capitalistas que se experimentaban como explotadoras e injustas en su propia naturaleza y como la fuente principal de heteronomía que sufrían las clases populares.

- Una segunda idea. La ECM no sólo pretendía un cambio sustancial de las relaciones de poder en el interior de la empresa. El pensamiento de Arizmendiarieta apunta claramente hacia la *transformación de la misma concepción y función social de la empresa*. Se concebía la empresa como agente fundamental para la justicia social y el desarrollo comunitario, de la promoción humana y social. La empresa debía integrar elementos de democracia hacia dentro (cambios en su metabolismo interno), y hacia fuera, debía mirarse a sí misma como un agente al servicio de la comunidad, del bien colectivo, y no meramente individual. Esta transformación de la empresa en sus dos dimensiones (*intramuros* y *extramuros*) se consideraba que sería la palanca para una transformación social global, pues la empresa capitalista era vista como la fuente de buena parte de los males que aquejaban a la sociedad vasca y occidental de aquellos tiempos.
- Una tercera idea. El pensamiento de Arizmendiarieta y la dimensión ética del proyecto cooperativo no sólo miraba en la dirección de transformar la empresa hacia dentro y hacia fuera. Contenía, al mismo tiempo, intuiciones de un *proyecto societal*, no sólo un proyecto empresarial. Se pretendía dar pequeños pasos hacia un *nuevo modelo de convivencia humana* y un *nuevo modelo de sociedad crecientemente autogestionado y auto-instituido*; el tránsito desde la heteronomía a la auto-nomía, con el objeto de que las clases populares dieran pasos firmes hacia la auto-regulación de su existencia, en base a su propia ley. En términos más actuales, se trataba de una concepción de la sociedad en la que la sociedad civil es la protagonista responsable de su propio destino, en una convivencia –difícil pero necesaria- con las dos instituciones sociales que caracterizan la época moderna: el

estado y el mercado ²⁰. Se trataba de promover experiencias de autogobierno ciudadano no sólo en la empresa sino en otros ámbitos de la vida social: educación, salud, tiempo libre, jubilación, etc. Este es el nivel de sentido más elevado, un nivel de sentido *supraordinal*, que como hemos señalado, apunta hacia un *proyecto de sociedad* fundamentado en una *visión sobre la buena sociedad* ²¹.

Los sentidos sociales mencionados han adoptado formas distintas, o dicho de otra forma, el compromiso cooperativo ha venido revestido de adhesiones ideológicas de naturaleza diferente:

- adhesiones de corte religioso: compromiso cristiano fundamentado en la apuesta tradicional de la doctrina social de la Iglesia a favor del cooperativismo como fórmula para la resolución de la llamada *cuestión social* ²²;
- adhesiones a formulaciones secularizadas de raíz socialista (el propio Arizmendiarieta se refirió al cooperativismo de Mondragón como referente principal del socialismo vasco);
- y adhesiones a la construcción de país.

Por tanto, el cooperativismo de Mondragón viene a pivotar sobre los tres principales asideros que han sustentado la identidad de las personas en el marco de la primera modernidad: religión, clase y nación ²³. El cristianismo, el nacionalismo y el progresismo social, y todo ello junto con el

²⁰ La doctrina social de la Iglesia católica se ha ubicado siempre entre el individualismo y el colectivismo. Seguiremos al investigador y teólogo Hans Küng para destacar dos principios fundamentales a los que responde este 'comunitarismo': el principio de la solidaridad (la promoción del bien común y el equilibrio político-social han de ser priorizados frente a los intereses particulares), y el principio de subsidiariedad (lo que puede realizar el individuo por su propia iniciativa no lo debe realizar la comunidad, y lo que puede realizar una comunidad inferior no lo debe realizar una comunidad superior o el Estado). Hans Küng, *Una ética mundial para la economía y la política*, Trotta, Madrid, 1999, pág. 212.

²¹ Hemos tomado el concepto 'sentido supraordinal' del trabajo de P.L. Berger y T. Luckmann, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Piados, 1997.

²² La motivación cristiana es explícita en el primer reglamento interior de la cooperativa ULGOR (más tarde la emblemática FAGOR), en el que se habla de 'solidaridad cristiana'. Tanto los estatutos sociales como el reglamento interior están publicados en formato de reproducción fascimular: 'Mondragón. Cooperativa ULGOR', Escuela de Gerentes de Cooperativas, Zaragoza.

²³ En muchas ocasiones, en el universo simbólico de sus protagonistas individuales conviven al mismo tiempo las diferentes claves narrativas y motivaciones ideológicas mencionadas (religión, clase, nación), pero con distintas gradaciones según los casos individuales. Por otro lado, la experiencia cooperativa considerada como un todo, no ha sido impermeable a los cambios históricos e ideológicos acaecidos en su entorno, y como consecuencia de ello, el

pragmatismo empresarial, constituyen la constelación ideológica y los impulsos básicos de este cooperativismo peculiar. Esa constelación ideológica ha constituido la base de su legitimación, y un marco seguro de sentido, acción y orientación para sus protagonistas.

El peso específico de cada uno de los impulsos mencionados ha sido distinto a lo largo de la historia, en función de la evolución ideológica de la propia sociedad en el que la experiencia cooperativa está inserta. ¿Experimentamos hoy un tiempo histórico caracterizado principalmente por el desplazamiento progresivo hacia el pragmatismo?

3. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido

Actualmente la ECM experimenta un periodo de transformaciones importantes en lo que respecta a su estructura social objetiva, a través de las cuales su fisonomía jurídico-organizativa está siendo alterada. Nos referimos a tendencias estructurales como las que siguen:

- Una notable ralentización (o paralización) en la creación de nuevas cooperativas
- El aumento del porcentaje de trabajadores eventuales y no socios
- Apertura del intervalo retributivo
- El proceso de expansión e internacionalización empresarial en formato no cooperativo (constitución de una especie de metrópoli cooperativa y periferia capitalista)
- El enfriamiento, en determinados casos, de la participación democrática

Sin embargo, las importantes transformaciones que experimenta el entramado cooperativo de Mondragón no sólo afectan a su estructura social objetiva. También en el plano subjetivo, en las estructuras de conciencia que la sostienen, se están produciendo procesos importantes a los que queremos referirnos con especial atención, pues es la *cultura* cooperativa de Mondragón la que nos hemos propuesto analizar en estas líneas.

Ya hemos apuntado que en el contexto fundacional de la ECM determinados sentidos sociales blindaron la actividad empresarial. Detengámonos algo más en este hecho.

peso relativo de las distintas motivaciones ideológicas ha sido diferente a lo largo de su trayectoria histórica. En opinión de algunos, se habría pasado de una motivación principalmente religiosa en los primeros tiempos, a otro tipo

Sin pretender realizar una lectura idealizada y romántica del pasado, podemos afirmar que en su génesis, y en buena parte de su evolución posterior, el cooperativismo de Mondragón supuso algo muy parecido a una *causa* en la que participaron muchos militantes entregados. Una causa que para muchos ofrecía algo cercano a la participación en la redención de la humanidad a cambio de una buena dosis de sacrificio cotidiano, austeridad, disciplina y renuncia al propio interés individual. Se pretendía una experiencia de desarrollo comunitario y equitativo, en el que, siguiendo la conceptualización diseñada por P.L. Berger, el concepto de desarrollo no constituía simplemente la meta de unas acciones racionales en la esfera de lo económico-empresarial. Constituía también, a un nivel más profundo, el centro de las esperanzas y expectativas de redención²⁴.

En el contexto fundacional fue la motivación religiosa la que sostuvo este compromiso vital y la que movilizó buena parte de las energías cooperativas. Existió una pasión cooperativista que gobernó las conductas de sus iniciadores y posteriores conductores. Pasión enlazada con una concepción holística de su propia *misión* en la tierra y una fe sólida en las posibilidades redentoras del hecho cooperativo. En su versión cristiana el cooperativismo estructuró toda una opción de vida en bastantes actores de la primera generación. Supuso una *fuerza de sentido* capaz de apuntalar un proyecto de vida comprometido con la sociedad de su tiempo. El ideario cooperativo se erigió en un referente de conducta y de vida. Existía una esperanza y una promesa cooperativas.

Por tanto, en el periodo de génesis existió una racionalidad última capaz de administrar sentido, un *vínculo trascendental* capaz de fundamentar la actividad empresarial conforme a unos valores y una visión sustancial sobre la buena vida y la buena sociedad. De esta forma, tal actividad fue convertida en 'causa', y en el centro de la existencia de muchos de sus protagonistas. Buena parte de los miembros de la primera generación de cooperativistas representan un modelo de subjetividad que incorpora una racionalidad sustantiva, y forman parte de una ruta de vida y una cultura determinadas (educación religiosa temprana, compromiso cristiano en su juventud...). Se trata de un modelo de sentido integral, en el que las personas han construido y estructurado su vida en base al código moral-cristiano que subyace al cooperativismo.

de motivaciones que priman el compromiso con el país o el compromiso de raíz socialista. En la actualidad, según algunos observadores se estaría experimentando la hegemonía del pragmatismo.

Sin embargo, especialmente en opinión de algunos dirigentes y miembros retirados de la experiencia, ya no existen ‘emociones fuertes en ser cooperativista’, la dimensión ideológica se ve erosionada y las identidades militantes debilitadas. Llevado al extremo, el diagnóstico resulta inquietante: se diagnostica una pérdida general de la fe y de las creencias (tanto religiosas como cooperativistas), y como consecuencia de ello, una tendencia de relativa disolución del hecho cooperativo.

Esta línea discursiva, marcada por el sentimiento de pérdida, se encuentra especialmente en algunos miembros de la primera generación, aunque es importante señalar que dicha línea es capaz de convivir, al mismo tiempo, con percepciones altamente positivas con respecto a la trayectoria histórica y situación presente de la experiencia cooperativa. Desde la percepción de pérdida, se habría diluido buena parte del idealismo, del romanticismo y del sentido solidario de otros tiempos. Se trataría de un proceso acorde con la tendencia general de una sociedad que pierde referencias y desarrolla comportamientos en los que las motivaciones individuales ganan terreno en detrimento del compromiso comunitario. Una época de narrativa individualista, de poco ‘militantismo’ y menor fervor cooperativista. El dinero y la riqueza creada por las propias cooperativas habrían quebrado o reducido la dimensión solidaria, pues los buenos resultados ‘egoístizan’. La existencia social del cooperativista medio de hoy vendría más caracterizada por el bienestar material y el individualismo, y en estas condiciones parece resentirse su conducta moral. El régimen de vida austero, sacrificado y comprometido habría dado paso a otro más consumista y hedonista, plagado de posibilidades materiales y que tiende a producir la quiebra del compromiso con los valores y principios cooperativistas. El *ethos* cooperativo, junto con la mentalidad y actitud vital que el mismo representa, parecen pertenecer a una época pasada. Esta percepción, parcialmente instalada en miembros de la primera generación hoy jubilados, es la principal portadora de una *crisis de sentido*.

Por otro lado, parece que las distintas piezas del puzzle ideológico anteriormente mencionado (motivación religiosa, motivación secular de raíz socialista, y construcción de país) viven momentos de cierto desgaste estructural:

²⁴ P.L. Berger, *Pirámides de sacrificio. Ética política y cambio social*, Santander, Sal Térrea, 1979, p. 30.

- La secularización del cooperativismo de Mondragón (la pérdida del ‘vínculo trascendente’), y del conjunto de la sociedad vasca, es un hecho difícilmente rebatible.
- También la motivación de raíz socialista parece vivir, a escala mundial, un periodo de reflujo y profunda desorientación, víctima todavía de las campanadas que anunciaban el ‘fin de la historia’; las diferentes éticas de liberación han experimentado un retroceso histórico considerable en lo que respecta a su credibilidad, legitimación social y potencial transformador.
- A su vez, la motivación de construir país se ve trastocada: parece sufrir un serio envite ante la apertura global de los mercados y la internacionalización de la experiencia cooperativa. Esto provoca un proceso de relativa *desterritorialización* o *desnacionalización*, a través del cual pueden estar viéndose diluidas sus lealtades identitario-territoriales y trastocado el ámbito vasco de pertenencia, para convertirse progresivamente en una *comunidad empresarial transnacional*, y por tanto, sin adscripción territorial ninguna (o con múltiples adscripciones). El proceso de internacionalización también cuestiona de forma considerable la viabilidad de la organización social cooperativa, pues para tal proceso el cooperativismo en su expresión jurídico-organizativa tradicional parece tener serias dificultades.

Pero, además de todo lo mencionado, es importante señalar que la idea del desarrollo ha experimentado una profunda transformación en las sociedades occidentales. Ha pasado de ser el centro de las esperanzas y expectativas de redención, a estar seriamente problematizado y vinculado a la idea de riesgo (ecológico, social, cultural...). El final del siglo XX ha supuesto la toma de conciencia sobre los *límites del desarrollo*. Esta nueva conciencia golpea en la misma línea de flotación de las culturas económico-empresariales desarrollistas y también de la cultura cooperativa de Mondragón. Georges Balandier lo expresa así:

“Los años setenta son, en primer término, los de la *duda*; se ha roto el encantamiento. El progreso trae consigo las ‘desilusiones’. La sociedad está ‘bloqueada’. El crecimiento económico ya no tiene todas

las virtudes, y hay quienes proponen echarle el ‘alto’. Es el preludio de la crisis que aparece mediada la década y dura todavía.”²⁵

Es posible que el cooperativismo de Mondragón, en lo que respecta a muchos de sus protagonistas, siga sosteniéndose sobre las legitimaciones ideológicas citadas, pero lo que queremos decir es lo siguiente: dichas legitimaciones aparecen más matizadas, y se encuentran más debilitadas y problematizadas que en épocas anteriores.

Por todo lo mencionado, podemos estar asistiendo a una acción empresarial que ha visto cómo el pozo de *sentidos supraordinales* que en otros tiempos la ha alimentado, está ahora problematizado y experimentando cierto proceso de *desección* (o quizá transformación). Quizá haya sido la propia acción económica la que haya decidido prescindir de un envoltorio valorativo que ya no necesita, pues la institucionalización de los comportamientos y estilos cognitivo-instrumentales que requiere la racionalidad económico-empresarial está ya históricamente solventada. Siguiendo esta tesis ya lanzada por Weber, los valores tradicionales habrían pasado de ser elementos funcionales, a ser innecesarios o directamente disfuncionales. Dicho de otro modo, la mentalidad empresarial y el estilo de vida que se requieren con el objeto de garantizar la adaptación exitosa a las condiciones del mercado (un perfil de trabajador aplicado y una cultura de gestión eficaz), se reproducen mecánicamente, sin necesidad de ninguna legitimación ideológica o raíz axiológica sustantiva.

Desde esta hipótesis, una vez consolidado el cooperativismo de Mondragón, la supervivencia de este entramado empresarial podría quedar desvinculado tanto de las concepciones ético-religiosas como de las seculares que han impulsado su desarrollo. En estas condiciones ya no serían tan necesarios los anclajes ético-morales; al menos no serían necesarias las formulaciones normativas en sentido fuerte, es decir, aquellas que integran elementos para una sociedad distinta. La racionalidad económica se alzaría con mayor fuerza que nunca contra todo intento de intromisión por parte de aquellas lógicas que escapan a las consideraciones ‘racionales’ de rentabilidad y adaptación exitosa al mercado, para tacharlas de consideraciones ‘irracionales’ que únicamente pueden existir, de hacerlo, en el ámbito privado y subjetivo de sus protagonistas. Se

²⁵ Georges Balandier, *Magazine littéraire*, n. 239-240, Paris, marzo de 1987, p. 25-26 (recogido del trabajo de Eugenio del Río: *Modernidad, posmodernidad*, Madrid, Talasa, p. 64).

trataría de un proceso histórico en marcha, de una especie de ‘revolución silenciosa’, a través de la cual el cooperativismo victorioso se va desprendiendo de sus antiguos asideros ideológicos.

Sean cuales sean las razones, la acción cooperativa parece experimentar cierto desgaste de los elementos de sentido *supraordinales* que la han caracterizado durante su historia. Ciertos sectores de la experiencia perciben un deslizamiento hacia un pragmatismo económico desvinculado y desvestido del ropaje de sentido que en otros tiempos ha poseído la acción cooperativa.

Sin embargo, en las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un nuevo discurso legitimador. Parece existir un intento de 're-encantar' la empresa y conectarla con elementos de sentido, a partir de una nueva cultura empresarial. La ECM también podría ir por ahí. En ese caso, quizá estemos no tanto ante un desnudo integral, sino ante un nuevo traje: un ropaje ético de nuevo cuño, alimentado en base a las nuevas propuestas del *management moderno*, *la empresa postaylorista* y *la nueva cultura empresarial*. Volveremos sobre esta cuestión.

Por todo lo expuesto, una de las preguntas a la que debe responder la ECM en la actualidad es la que sigue: hasta qué punto una segunda ola racionalizadora que provoca una mayor autonomización de la racionalidad económico-empresarial, no la está llevando a cierto desgajamiento con respecto a una trama de sentidos, unos valores y una visión sustancial que hasta ahora han acompañado a la acción empresarial, además de a una incapacidad para producir nuevos sentidos y renovar su identidad cooperativa ante el nuevo tiempo histórico marcado por la globalización. Tal proceso estaría en la base de la crisis (latente) de sentido que en estos momentos, creemos, padecen numerosos sectores vinculados a la experiencia. Desde este punto de vista, la crisis contemporánea del cooperativismo de Mondragón (un modelo de cooperativismo de alta intensidad y globalizado) sería, por tanto, una crisis fundamentalmente cultural o una crisis de sentido, ya que se ven debilitados el ‘vínculo trascendental’ y los vínculos secularizados que han proporcionado ‘significados supremos’ y han dado estabilidad al sistema.

4. Algunas claves para entender la crisis

A continuación expondremos algunas claves que ayuden a entender la crisis de sentido que en nuestra opinión se estaría experimentando en algunos de los protagonistas de la experiencia. Todo ello sin ánimo de agotar la explicación.

4.1 Cambios sociales en perspectiva histórica

En un primer paso lanzaremos una mirada a los cambios sociales específicos acaecidos en la sociedad vasca desde una perspectiva histórica de medio plazo. Intentaremos aproximarnos a cómo han incidido dichos cambios en el cooperativismo de Mondragón ²⁶.

En 50 años de experiencia cooperativa han cambiado muchas cosas, y los cambios en un nivel *macro* han influido, como no podía ser de otra manera, en la propia realidad cooperativa. Exponemos a continuación, brevemente, algunos de los procesos que han influido en la experiencia que nos ocupa:

- Cambio del *contexto económico*. El período de la dictadura franquista supuso un período de autarquía en lo económico: los límites del estado-nación marcaban el escenario para la acción económica, un marco cerrado y caracterizado por un nivel muy discreto en lo que respecta a las exigencias competitivas. En dicho contexto, el margen de éxito para los proyectos empresariales era relativamente alto a nada que se hicieran bien las cosas, y en consecuencia, el margen para que racionalidades de otra índole co-gobernaran la acción económica era más amplio. Hoy el escenario de la acción empresarial lo conforma un mercado mundial con altísimas presiones competitivas que provocan la constante activación, desarrollo y despliegue de la razón económica del sujeto cooperativo ²⁷. El

²⁶ Antes, una breve observación. Algunas de las opiniones sobre la supuesta pérdida de los valores cooperativos apuntan hacia unos responsables determinados: en opinión de algunos sería la propia élite cooperativa de los últimos tiempos y la tecnocracia las que, como consecuencia de su débil compromiso ideológico, han hecho deslizar al cooperativismo por la senda de la indiferenciación con respecto a otras formas y prácticas empresariales, y la consecuente pérdida relativa de identidad. En nuestra opinión, esta línea de argumentación debe ser tenida en cuenta, pero por sí sola no posee la suficiente capacidad explicativa. Por ello, nuestra mirada se centra más en analizar los cambios sociales e históricos a los que ha debido hacer frente la experiencia cooperativa, y a partir de ahí intentar explicar su evolución.

²⁷ En el proceso de adaptación a los diferentes escenarios socio-económicos pueden distinguirse tres grandes etapas: 1ª) 1955-80 creación del grupo cooperativo, creación de las entidades de supraestructura y tiempo de desarrollo acelerado; 2ª) década de los ochenta: profunda crisis industrial en el entorno vasco, y elaboración de nuevas

espacio para racionalidades de otro tipo sufre un importante achicamiento. La racionalidad material-valorativa pierde posiciones en su pretensión de co-gobernar la acción económico-cooperativa.

- El cambio político en el Estado español ha conllevado la instalación de un relativo estado del bienestar, es decir, *el fortalecimiento de lo público*. Como consecuencia de ello, se ha achicado el campo de acción comunitaria. La intervención pública se ha desplegado progresivamente haciéndose cargo de buena parte de las problemáticas sociales que en tiempos anteriores quedaban en manos de la acción ciudadana y las redes de ayuda mutua. Desde una perspectiva histórica, el margen de acción autogestionaria se ha visto reducido, y en cierta medida, cabe hablar de una pérdida de funcionalidad social de la lógica comunitaria²⁸.
- Alteración del *contexto sociológico*. La acción cooperativa en su contexto fundacional constituía un dispositivo eficaz para responder a la sociedad local (mondragonesa) del momento, una sociedad de posguerra marcada por profundas necesidades sociales. La funcionalidad social de la acción social cooperativa estaba altamente garantizada. De hecho, las cooperativas nacen y se desarrollan a lo largo de la historia precisamente sobre la base de las necesidades sociales. Pero, ¿qué pasa cuando esas necesidades quedan sustancialmente cubiertas? ¿Qué pasa en un contexto de bienestar social y abundancia material como el que vivimos hoy? Se nos plantea una pregunta que afecta a la misma razón de ser, justificación y legitimación del cooperativismo hoy: cómo y por qué hacer cooperativismo en un contexto de abundancia y riqueza nunca antes conocido²⁹. Este cambio sociológico provoca la transición de un modelo de cooperativismo a otro: hemos

formulaciones organizativas para la adaptación al mercado único europeo; 3^a) adaptación al mercado globalizado en la década de los noventa.

²⁸ Está por ver hasta dónde llegará el actual desmantelamiento del estado del bienestar, y en consecuencia, si podremos hablar (o si debiéramos hablar, y hasta dónde) de un re-fortalecimiento histórico de las iniciativas ciudadanas en la construcción de una sociedad del bienestar.

²⁹ No estamos en un contexto de posguerra sino en un contexto en el que la estructura social del ámbito vasco ha experimentado alteraciones objetivas sustanciales, con una amplia clase media instalada en el bienestar. La cuestión social, es decir, una de las bases objetivas sobre la que descansa la lucha del cooperativismo industrial moderno, ha experimentado una profunda mutación. Bien es cierto que el cooperativismo de Mondragón encuentra hoy un anclaje fundamental (en lo que se refiere a su funcionalidad social) en la creación de riqueza, pero sobre todo en la creación de empleo, en una sociedad occidental en la que el problema del empleo es una cuestión prioritaria. Pero, al mismo tiempo, desde una perspectiva histórica se ha visto rebajado su programa transformador, que en aquellos inicios apuntaba más lejos y era portadora de una épica de compromiso y transformación social. Además, buena parte de los sectores sociales identificados con una perspectiva de cambio social, desvinculan el problema del

pasado del *cooperativismo de la necesidad* al *cooperativismo del bienestar* (o de la abundancia)³⁰. La transición de un modelo a otro exige la reubicación de los sentidos a partir de las claves motivacionales de las nuevas generaciones: qué supone hacer cooperativismo y ser cooperativista en las sociedades ricas (en lo material) de hoy.

- Se han producido cambios importantes en lo que respecta al *clima ideológico-cultural*. Los romanticismos ideológicos aparecen debilitados, existe menos heroísmo militante, y parece imponerse una figura humana individualizada y de elevados tintes pragmáticos. Los meta-relatos se han ausentado de la vida social, y se ha producido un debilitamiento de los sentidos sociales, de los sistemas de interpretación e identidades consistentes³¹.

4.2 Institucionalización de los sentidos

Desde la percepción de los fundadores del movimiento cooperativo de Mondragón, los significados que ellos atribuyeron a su acción colectiva han sufrido una determinada evolución: el cúmulo de creencias, ilusiones, sentimientos e ideales han experimentado lo que nosotros hemos denominado *proceso de institucionalización*. Es decir, el sistema de significados, los valores y principios pasan de ser elementos presentes y vivificados en el quehacer diario, a constituir un complejo conglomerado de procedimientos técnicos y burocráticos institucionalizados, más alejados de las vivencias reales de los propios cooperativistas.

El sentido que la acción fundadora portaba, se diluye a medida que el tiempo histórico de tal acción se aleja. La carga emocional y romántica de la acción colectiva que gestó la experiencia se ha enfriado, dando paso a un estado de cosas en el que destaca una realidad ya consolidada, objetivada y cosificada, que ha institucionalizado sus bases motivacionales y sistema de

empleo del ámbito de la economía, proponiendo soluciones políticas que pasan por el reparto del mismo o la implantación de una renta ciudadana universal.

³⁰ En uno y otro modelo son diferentes dos aspectos importantes: por un lado, la carga dramática de lo que requiere de solución (un problema de penuria y pobreza, y de intento de solución del conflicto histórico que cruza la sociedad industrial: la cuestión social; o un problema de empleo, teniendo además en cuenta que son muchos quienes ya desvinculan la solución al problema del empleo del ámbito meramente económico); y por otro lado, también es diferente la carga épica y utópica-motivacional del agente transformador.

³¹ La pérdida de valores y compromisos fuertes parece ser un fenómeno que recorre buena parte de las sociedades modernas avanzadas. Son varios los estudios sociales que se refieren a esta orientación de fondo. Nos conformaremos con señalar uno tales estudios: el diagnóstico llevado a cabo en 1998 por la politóloga francesa Françoise Subileau sobre los sistemas de valores de los militantes socialistas franceses. En dicho estudio identificó la erosión de la dimensión ideológica y el debilitamiento de las identidades militantes. Estos factores, junto al envejecimiento de sus integrantes, acompañaron el paso del partido desde la oposición a un socialismo de Gobierno.

significados. El carácter de movimiento social dinámico que la experiencia pudo tener en sus orígenes ha dado lugar a un sistema de significaciones objetivado, y por tanto, más alejado del entramado subjetivo cotidiano de cada protagonista. Se ha dado la concreción de los elementos culturales (valores, ideas, símbolos) en unas normas de acción institucional, en unos procedimientos debidamente tipificados.

El valor general de solidaridad, a modo de ejemplo paradigmático, se institucionaliza en procedimientos, códigos y normas institucionales de actuación perfectamente delimitados. La vivencia directa, personal y esencialmente vital de la solidaridad da paso a una solidaridad burocráticamente administrada. Desde la perspectiva de pérdida, dicha solidaridad institucional se percibe como no verdadera, en la medida en que no exige una actitud de entrega y esfuerzo personales. El hecho de haber institucionalizado códigos de conducta y comportamientos que guían el entramado institucional por caminos de solidaridad posee una importancia considerable. Por ello, hay quien piensa que, a buen seguro, nunca ha existido tanta solidaridad.

No obstante, según el testimonio de un miembro destacado de la primera generación, “evidentemente hay una solidaridad institucional que es de fácil cumplimiento”, y a través de la cual se canalizan grandes cantidades de dinero en muchas direcciones (en forma de responsabilidad social y compromiso con diferentes causas sociales); además, el dinero se distribuye en función del trabajo que cada uno realiza y la elección se hace siguiendo la máxima de cada persona un voto. Sin embargo, “el espíritu de la solidaridad cooperativa es una apelación mucho más profunda”; “la solidaridad tiene que costar algo al alma o al bolsillo”, y dicha experiencia solidaria (de esfuerzo individual y de aceptación de las limitaciones personales en beneficio de otros) ha perdido fuerza. Ese ‘coste’ es el que hoy no se vivencia, o parece vivenciarse con mayor dificultad. Los sacrificios los realizaría la institución. Se trataría, por decirlo con Lipovetsky, de una solidaridad indolora, distinta de las viejas éticas sacrificiales de la cultura judeo-cristiana o de la tradición socialista. Todo un lenguaje moral fundamentado en los deberes para con los demás, habría sido sustituido por un lenguaje que entiende principalmente de derechos

Las nuevas generaciones que no han experimentado el calor ideológico y motivacional de los inicios se encuentran con una realidad ya hecha, constituida, institucionalizada. En estas condiciones la vivencia dista mucho de ser la que fue para quienes dieron los primeros pasos. La pérdida de perspectiva histórica con respecto al contexto en el que fecundó la acción fundadora y el sistema de significados que a ésta acompañaba, añadido al hecho objetivo de integrarse en la experiencia cooperativa cuando ésta es ya una realidad consolidada, transforma profundamente la vivencia con respecto a la misma. La calidez de las emociones en un contexto de relaciones cercanas será sustituida por la frialdad de un gran conglomerado empresarial. Intentaremos una explicación de esta evolución a partir de dos clásicos de la sociología: E. Durkheim y F. Tönnies³².

De la comunidad cooperativa a la asociación corporativa

En sus comienzos el mundo cooperativo de Mondragón conformaba una comunidad pequeña en su dimensión y cercana en sus relaciones sociales. Al día de hoy, la experiencia cooperativa que nos ocupa presenta un grado de complejidad, diferenciación social y arquitectura organizativa muy superior. La dimensión de la sociedad cooperativa ha crecido constantemente en sus casi 50 años de vida, pasando de ser una comunidad compuesta por unas decenas de trabajadores y una sola cooperativa, a constituir un complejo entramado social que sobrepasa los sesenta mil individuos y un complejo grupo cooperativo de más de cien empresas. La concentración geográfica en un pueblo relativamente pequeño, Mondragón, da paso a la dispersión geográfica que con la internacionalización del grupo toca diversos puntos del planeta. La estructura social se ha diferenciado, las funciones sociales están altamente especializadas, y con todo ello, las relaciones sociales adquieren otro perfil. Son transformaciones fundamentales, tanto de orden cuantitativo como cualitativo. En su proceso de crecimiento y complejización la ECM se ha convertido en un agregado social a gran escala³³.

³² E. Durkheim, *Las reglas del método sociológico*, Akal, Madrid; F. Tönnies, *Comunidad y asociación*, Península, Barcelona, 1975.

³³ La comunidad de personas que conforma la sociedad cooperativa de los orígenes es más compacta y se encuentra más cerca del grupo primario –a pesar de tratarse de una empresa, y por tanto, una organización formal-, en el cual las relaciones ‘cara a cara’ forman parte importante de la interacción social y el conocimiento mutuo es un factor relevante. Las condiciones propias de una comunidad pequeña y cercana son las que posibilitaban un modelo de relaciones sociales determinado, en el que la distancia social es menor y el contacto humano es más íntimo. En estas condiciones las normas morales y principios-guía de la experiencia requerían de una menor formalización. Un entramado de interdependencias menos complejo permitía una cohesión social más informal, en el que elementos como la confianza en la gente cercana, constituían factores de cohesión importantes. La proximidad de las relaciones sociales fue fundamental en los comienzos, entre otras cosas, para recabar el dinero necesario de la

La vivencia cooperativa y el modelo de sociabilidad de los comienzos de la experiencia correspondían a una estructura social más parecida a la de *comunidad* (Tönnies), o si se quiere, a la de *solidaridad mecánica* (Durkheim). Posteriormente, la creciente diferenciación de la estructura social viene acompañada de una transformación del vínculo social, del modelo de relaciones sociales, y como consecuencia de ello, de una mayor institucionalización del sentido.

La empresa cooperativa, desde sus comienzos, es fundamentalmente una organización social de naturaleza societaria (Tönnies). Sin embargo, el componente comunitario era poderoso en la primera fase de su ciclo vital: el fondo de creencias compartidas y visiones comunes constituía un suelo algo más consistente para todos, bajo el liderazgo sólido de Arizmendiarieta. En su evolución la tendencia societaria o de solidaridad orgánica se ha visto reforzada. La cohesión grupal y el proyecto común cooperativo habría pasado de estar basada en un conjunto de creencias y sentimientos más o menos comunes, a encontrarse sobre todo cimentada en la interdependencia funcional que supone la creciente división del trabajo. En su evolución, y debido a la creciente densidad y volumen de su estructura social, la solidaridad (o cohesión grupal) espontánea y de tipo comunitario deja paso a una solidaridad de naturaleza diferente: una solidaridad menos basada en la fuerza de la conciencia colectiva y más en la necesidad funcional de las partes. Llevada al extremo tal percepción, es precisamente la norma institucionalizada la que mantiene vivo el hecho cooperativo. Más que un proyecto en permanente proceso de auto-institución, el cooperativismo es percibido por muchos como un poder ya establecido.

Desde este enfoque, es la propia transformación de la estructura social la que motiva un modo de relación social diferente, y como consecuencia de ello, otra plasmación de la norma y del hecho cultural (valores, significados, sentidos...). Se habría pasado de una cultura solidaria propia de una estructura social más simple y cercana, a otra cultura solidaria (más institucionalizada) que corresponde a una organización social más compleja y fraccionada. En nuestra opinión, no estaríamos hablando tanto de la disolución relativa del sentimiento cooperativista por dejación o negligencia de sus élites o de su cuerpo social, sino de que dicho sentimiento se difumina en el sentir diario como consecuencia de las transformaciones acaecidas en la propia estructura social cooperativa. En otras palabras: se habría pasado de un tipo de plasmación de la cultura cooperativa propia de una estructura social determinada (*comunidad* o sociedad de *solidaridad*

comunidad local, con el objeto de que la primera promoción de peritos que surgió de las clases populares –quienes

mecánica), a otro tipo de cultura cooperativa que se corresponde con una configuración diferente de la realidad social cooperativa (*asociación* o sociedad de *solidaridad orgánica*). Por ello, cuando se llega a la complejidad actual, la vivencia cooperativa es menos entrañable y más institucionalizada. La temperatura humana y vivencial es otra.

Este proceso de transformación de la estructura social es fundamental para entender el sentimiento de pérdida y la situación anómica (pérdida del mundo de significados que en su momento estructuró una opción de vida) que experimenta un sector del cooperativismo de Mondragón (especialmente su primera generación), y cuyo diagnóstico habla fundamentalmente de la pérdida de los valores y las esencias cooperativas.

La importante transformación organizativa que se produjo en los noventa se inscribe en esta tendencia: el grupo cooperativo de Mondragón pasó de estar organizado sobre la base de una estructura sociológico-comarcal a otra empresarial-sectorial, con el objetivo de responder eficazmente a los retos económico-empresariales que planteaba la integración en el ámbito económico europeo. La optimización empresarial de la experiencia cooperativa impone restricciones y límites a las redes sociales ‘naturales’ donde se produce la comunicación simbólica. De esta forma, los procesos comunicativos que posibilitarían la adhesión de las voluntades y el consenso en torno a unos sentidos colectivos son parcialmente sustituidos por medios no verbales. Las necesidades del proceso productivo provocan interferencias estructurales en los canales de comunicación, y, por tanto, en los espacios de producción y socialización de los valores. Es importante tener esto en cuenta porque en opinión de autores como Habermas sólo un avance efectivo en el nivel de comunicación permitiría hoy superar las patologías sociales y avanzar en el progreso moral.

La tendencia hacia la institucionalización de los sentidos colectivos puede también ser entendida como un proceso por el cual se estrechan los espacios para la comunicación simbólica y la reproducción de los sentidos colectivos. Desde una perspectiva histórica podría decirse que se va intensificando la *regulación administrativa* de la experiencia cooperativa. Se ha visto achicado el *mundo de la vida* en el que se reproducen y socializan los valores a partir de la pedagogía cooperativa, el espacio en el que se produce el contacto y el debate cooperativos, el territorio en el que se da el intercambio comunicativo y en el que se reelabora la identidad colectiva. Se trata

luego serían los dirigentes del cooperativismo de Mondragón- pudiera crear la primera empresa.

de un proceso histórico que tiende a despersonalizar las relaciones sociales, a provocar interferencias estructurales en la comunicación simbólica y a someter la vida cooperativa a la lógica impersonal de los sistemas administrativo-burocráticos y su lógica sistémica. Siguiendo con los conceptos de Habermas, la acción comunicativa propia del *humus* del mundo de la vida (aquel tipo de acción en que los actores se encaminan al entendimiento mutuo sobre normas y valores, y no sólo sobre medios) tiende a ser desactivada y progresivamente sustituida por otro tipo de acción administrativa e institucionalizada. Esta tendencia histórica mecaniza la vida cooperativa y le priva de sentido ³⁴.

4.3 Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad

A todos los factores que estamos señalando debemos añadir otro de gran importancia: el *alter ego* de la empresa cooperativa, la empresa convencional capitalista, también ha experimentado transformaciones de fondo. Han irrumpido nuevos discursos que pretenden nuevas prácticas. En las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un discurso legitimador que convierta a la empresa en un espacio de implicación, participación y cooperación, y ligada al bien común, lejos de aquella representación propia del pensamiento marxista que define la empresa como el espacio natural del conflicto entre los distintos intereses de clase. Existe, por tanto, un intento de ‘re-encantar’ la empresa cubriéndola de otras lógicas, nuevas finalidades y elementos de sentido.

De hecho, en estos tiempos de economías abiertas la ventaja competitiva de las empresas se ubica en el campo de los ‘recursos’ humanos. En la fase de desarrollo actual de las sociedades modernas la empresa viene definida como un *entorno afectivo* en el que es necesario *movilizar la inteligencia de todos*, en el que la *cultura* parece querer sustituir a la racionalidad tecnocrática, la *adhesión voluntaria* sustituye a la coerción, y en el que es necesario cambiar las mentalidades y “modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados

³⁴ Un ejemplo de esta tendencia lo constituye la transformación de las largas reuniones de los primeros tiempos. El testimonio de los fundadores desvela una modalidad de reuniones empresariales, o encuentros asamblearios de trabajadores, que, por un lado, duraban muchas más horas que las rápidas y efectivas reuniones de hoy, y por otro, servían para la recreación continua de los valores cooperativos. Es más, todo encuentro cooperativo era primeramente entendido como un espacio para la pedagogía cooperativa y la reproducción de la racionalidad valorativa de la experiencia. Hoy, sin embargo, las acciones que intentan orientarse en ese sentido son valoradas, en el mejor de los casos, como acciones trasnochadas que no encuentran lugar en la sensibilidad de los nuevos tiempos, y en el peor de los casos, como intentos de adoctrinamiento que vulneran la integridad individual de las personas. Todo ello apunta hacia una relativa desfuncionalización del imaginario cooperativo.

creativos, capaces de adaptarse y comunicarse”³⁵. Además de todo ello, se reivindica la responsabilidad social y ecológica de la empresa; *sin ética no hay negocio*, se nos dirá. Se trata, por tanto, de una nueva cultura que pretende conectar la actividad empresarial con pliegues de sentido que apuntan hacia el ‘bien común’, el compromiso social, y otros conceptos.

“Desde esta perspectiva ya no impondrían su hegemonía ni el orden funcional (técnico) ni el institucional-político (administrativo), sino la racionalización comunicativa del mundo de la vida. De lo cual se espera que emerja una ‘integración social comunicativa’, basada en la ‘comunidad de sentido’ (consenso) y no meramente funcional, que, por su parte, una cultura empresarial y un *management* comunicativo fomentarían también en la empresa.”³⁶

Como consecuencia de esos nuevos moldes muchas cosas están cambiando. Entre otras, el conflicto histórico entre el capital y el trabajo experimenta una mutación de calado histórico. El nuevo modelo de empresa definida como espacio de cooperación y autorrealización personal es portador del golpe de gracia a la visión marxista; puede significar la concreción histórica del final de la era marxista en el mundo de la empresa. El factor *clase* pierde terreno en la configuración de identidades sociales, y gana terreno la *identidad de empresa*. La *nueva empresa postaylorista* desea generar internamente un *sentido de pertenencia*, desea articular un colectivo empresarial culturalmente compacto, que aglutine en torno al proyecto empresarial una identidad sólida y homogénea capaz de luchar en un mercado abierto y crecientemente competitivo. Esta nueva cultura puede constituir el nuevo anclaje axiológico de la empresa en general, y también del cooperativismo de Mondragón en particular.

De hecho, para muchos de los dirigentes actuales, la nueva cultura empresarial otorga la razón histórica al cooperativismo, pues sus conceptos (participación, implicación, compromiso con la sociedad...) estarían en la base misma del código genético cooperativo. Desde esta perspectiva, sumamente optimista, estas nuevas concepciones ofrecen un horizonte de futuro en el que poder resolver con solvencia la armonización entre ética y economía que desde siempre se ha propuesto el cooperativismo. Se trata de una nueva narrativa que ha irrumpido con una fuerza notable en la

³⁵ Adela Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, pág. 92.

cultura de Mondragón. Sin embargo, y aunque pueda resultar paradójico, lo que parece la confirmación histórica de la validez de la visión cooperativa, puede suponer, al mismo tiempo, el desfiguramiento de la identidad y silueta propias. Es decir, podemos encontrarnos ante un proceso de indiferenciación del cooperativismo con respecto a las empresas capitalistas, y por ende, ante una relativa crisis de identidad. Veámoslo.

Hasta ahora, los contornos tanto del cooperativismo como de la empresa capitalista han estado bien perfilados, sus relieves eran fácilmente identificables, y por tanto, las diferencias entre uno y otro eran más evidentes. El proceso histórico de indiferenciación creciente puede estar dándose a partir de dos grandes movimientos: por un lado, la empresa capitalista ha dejado a un lado sus expresiones y relieves más grotescos, y pretende acercarse a postulados más democráticos en sus relaciones internas y más ambiciosos en su pretensión de servir a la comunidad (al menos en el plano del discurso); por otro lado, las cooperativas se ven en la necesidad de incorporar muchas prácticas no cooperativas (tasas relativamente elevadas de eventualidad, aumento del porcentaje de no socios, creación de empresas no cooperativas...) y pierde, por tanto, parte de su diferencialidad. Se trata de dos movimientos que empujan a ambas realidades (la empresa cooperativa y la empresa de capital) a un espacio cada vez más compartido, provocando un proceso de creciente indiferenciación que desdibuja los contornos identitarios de otros tiempos.

La ruina de la empresa altamente jerarquizada y de capitalismo soberbio, ha convertido el guión del cooperativismo tradicional (guión seguro y claro, repleto de certezas y referencias claras) en un guión problematizado. La gente corriente de la calle encuentra con mayor dificultad que nunca un soporte claro que diferencie una empresa cooperativa de otra que no lo es. Por todo ello, en la actualidad experimentamos una situación histórica más compleja, una situación que ya no admite una lectura maniquea: ni la empresa capitalista es un demonio ni la empresa cooperativa un dechado de virtudes.

Por tanto, en las nuevas condiciones históricas, el cooperativismo ve allanados sus relieves en tanto en cuanto hecho diferencial, y pierde fuelle la percepción social que entiende la empresa cooperativa como una realidad reactiva y un desafío sustantivo a la racionalidad y naturaleza propias de la empresa capitalista convencional. Además, si mantenemos una perspectiva

³⁶ Jesús Conill, 'Marco ético-económico de la empresa moderna', Adela Cortina *et al.*, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, 2000, 66 orr.

histórica, la ECM ha pasado de ser una experiencia portadora de códigos y prácticas alternativas a la cultura empresarial establecida, a constituirse en un referente importante de los códigos y discursos empresariales dominantes hoy.

Este proceso es portador de elementos que conducen a una *crisis de identidad*, en la medida en que la definición del *nosotros cooperativo* y el relato sobre la diferencialidad propia se hacen cada vez más dificultosos y se prestan cada vez más al matiz. Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa haya dejado de palpitar, sino que la identidad colectiva construida sobre asideros claros y concisos, cede paso a una identidad fundamentada en pliegues cada vez menos definatorios y más difusos. La identidad cooperativa de trazo grueso da paso a la del matiz.

4.4 Déficit educativo

Completaremos este análisis con una breve referencia a una tendencia estructural propia del cooperativismo de Mondragón, que estimamos tiene relación directa con el debilitamiento de los valores cooperativos. Hace referencia al déficit educativo experimentado en los últimos tiempos, es decir, a una falta de planificación sistemática de la (re)producción, transmisión y renovación de los sentidos cooperativos. Ninguna experiencia que pretenda proponer algo distinto a lo establecido puede mantener su identidad en el tiempo si no alimenta de forma permanente su propia visión de las cosas y la forma de mirarse y entenderse a sí misma.

5. Respuestas ante la perplejidad

El cooperativismo de Mondragón experimenta un momento ciertamente complejo. ¿Qué hacer? Como es natural, existen diferentes respuestas por parte de los propios cooperativistas. A continuación destacaremos tres modalidades de respuesta ³⁷:

³⁷ Las respuestas que a continuación se exponen son 'tipos ideales' que en la realidad se expresan en proporciones diferentes y no en estado puro. En la mayoría de los casos, si no en todos, los actores individuales que conforman la experiencia mezclan afirmaciones que corresponden a los distintos modelos de respuesta que señalaremos. Por tanto,

- a) Una primera que podríamos denominar como *tradicionalismo cooperativo* o *posición esencialista*: la ECM debe seguir siendo lo que ha sido hasta ahora. Se trata del atrincheramiento en la tradición, en los valores, principios y prácticas cooperativas tradicionales. Desde esta posición se intenta preservar la ‘sociedad de personas’ y una práctica lo más coherente posible con respecto a los principios cooperativos. Sin embargo, esta posición discursiva choca con la necesidad de responder eficazmente a una economía crecientemente globalizada y con el poder coercitivo del mercado. Es decir, la necesidad de responder a un mercado crecientemente competitivo obliga a las cooperativas a hacer una utilización mayor de la eventualidad y de los trabajadores por cuenta ajena; obliga a las cooperativas a prácticas no coherentes con sus principios ideológicos. ¿Se utilizan dichos mecanismos de forma excesiva, o dicho de otro modo, más de lo estrictamente necesario? Es posible, pero sea como fuere, la *sociedad de personas* se resiente, en la medida en que el *contrato de trabajo* (vínculo meramente económico) va ganando terreno al *contrato de sociedad* (hecho diferencial fundamental del cooperativismo). Además, la internacionalización se está produciendo en formato no cooperativo, y a menos que se opte por la no internacionalización, la alternativa no es fácil. Por todo ello, el viejo cooperativismo y su estructura jurídica tradicional se están viendo seriamente afectados en una economía abierta que dificulta, en gran medida, no ya la expansión, sino el mantenimiento de la estructura socio-jurídica cooperativa tradicional. Ante esta tendencia, esta posición discursiva opone una fuerte resistencia. Sin embargo, la defensa a ultranza del cooperativismo en su formato tradicional no parece ofrecer una alternativa factible. ¿Es posible que las posiciones esencialistas sean portadoras, en gran medida, de una concepción de la tradición (cooperativista) entendida como la *ilusión de permanencia*?
- b) Las *posiciones relativistas o posmodernas*, aquellas que ven con dificultad la posibilidad de construir hoy un suelo de sentido común. Se trata, como dirían Berger y Luckmann³⁸, de la propuesta de mantenimiento del sentido básicamente en un nivel funcional: es decir, el *sentido objetivo* de la acción económica –la rentabilidad y la eficiencia empresarial– es el principal (y prácticamente único) ‘sentido común’ que puede cohesionar hoy el cooperativismo de Mondragón. Las razones de esta propuesta pueden variar: resignación, fatalidad, o convencimiento. Más allá de esa mínima comunidad de sentido, no es posible un

la mayor parte de los cooperativistas entrevistados son portadores, en un grado u otro, de las distintas posiciones discursivas que expondremos.

suelo de interpretación común. La acción empresarial se podría llevar a cabo con ciertas inclusiones éticas, o la creación de ciertos enclaves para la acción valorativa, siempre que éstos no impugnen el despliegue de la racionalidad instrumental y el tipo de acción que la caracteriza; es decir, siempre que la refuercen y blinden. No se vislumbra la posibilidad de insertar la acción empresarial en un sistema global de significados, mucho menos la modalidad fundacional de sentido en la que, en ciertas versiones ya señaladas, la acción cooperativa adquiriría un valor trascendente y estrechamente ligado al compromiso (religioso) que guía toda una conducta de vida y un compromiso global con la sociedad.

- c) Por último, una mirada que podríamos calificar como de *perspectiva triunfalista*. Una perspectiva que, como es natural, adquiere mayor saliencia entre las personas que realizan labores de dirección, y que considera que el éxito económico logrado por el cooperativismo de Mondragón, junto con la importante aportación que ha realizado y realiza a la sociedad (principalmente en forma de creación de riqueza y creación de puestos de trabajo, sean o no cooperativos), representan el dato fundamental a tener en cuenta. Además, la nueva cultura empresarial y los nuevos modelos de gestión participativa vienen a dar la *razón histórica* al cooperativismo. Por ello, se trata de una visión absolutamente optimista que acaso acepta la crisis del cooperativismo en lo que respecta a su concreción jurídica tradicional, pero que no acepta ninguna crisis de sentido e identidad, sino todo lo contrario: se afirma que se hace más y mejor cooperativismo que nunca, pues el cooperativismo se define, cada vez más, en el plano vivencial y en el hecho participativo (no en su concreción organizativo-jurídica). Estos aspectos se habrían visto sustancialmente mejorados en los últimos tiempos, a partir de una organización empresarial de corte post-taylorista, en la que algunas de las cooperativas de Mondragón son pioneras a nivel europeo ³⁹.

En nuestra opinión, todas las respuestas son acertadas en parte, y todas son portadoras de alguna verdad. Todas las modalidades de respuesta ofrecen una solución parcialmente satisfactoria. Sin embargo, todas ellas poseen puntos débiles que a continuación explicitaremos brevemente.

³⁸ P.L. Berger y T. Luckmann, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Piados, 1997.

³⁹ Las que siguen son algunas de las empresas cooperativas integradas en Mondragón Corporación Cooperativa que han destacado por la excelencia en la gestión empresarial: Irizar, Copreci, Fagor Cocción, y Caja Laboral. Consúltese la revista *T.U. Lankide*, n. 467, abril de 2002.

Con respecto a la primera modalidad un apunte breve. En lo fundamental, esta posición pretende construir un dique compuesto de los postulados y prácticas del cooperativismo tradicional, y resistir, así, ante la investida de un mercado que amenaza con destruir las esencias más íntimas. Es muy posible que el modelo cooperativo pueda dar más de sí (posibilidad de utilizar menores tasas de eventualidad, creación de más cooperativas, etc.), por lo que la búsqueda de mayores cotas de coherencia con respecto a las prácticas tradicionalmente cooperativas es un nervio necesario en el espacio cooperativo. Pero sea como fuere, el pasado y la tradición debieran valer para construir futuro, no para hipotecarlo. Dicho de otro modo: un excesivo tradicionalismo puede resultar auto-destructivo.

Ante la segunda modalidad de respuesta, nos mostramos radicalmente contrarios, a pesar de que el mantenimiento del sentido en un nivel básicamente funcional constituye en sí mismo un poderoso nivel de sentido. Pensamos que el postmodernismo no construye. Al contrario, quien deja atrás todos los paradigmas se prepara para todas las adaptaciones y para el rechazo de todas las afirmaciones de sentido (no instrumental). Se prepara para la adaptación acrítica a lo realmente existente. Tal posición es la negación misma de la posibilidad de una acción autodeterminada en base a valores conscientemente elegidos; supondría, en suma, la aceptación de la muerte del sujeto cooperativo.

La tercera respuesta es probablemente la que más visos tiene de proclamarse victoriosa en el futuro, y es la que, por otro lado, está consiguiendo monopolizar la re-lectura del cooperativismo ante los cambios de fondo que experimenta. Por ello, nos detendremos algo más en la misma.

En efecto, la que hemos denominado como *perspectiva triunfalista* mantiene una posición de cantar las excelencias de unos músculos cooperativos atractivos y bien definidos, como consecuencia del ejercicio cooperativo de años y del éxito empresarial acumulado durante los mismos; y como consecuencia, al mismo tiempo, de una incorporación relativamente avanzada y exitosa de los nuevos postulados posttayloristas. Son muchos los resortes objetivos para una lectura optimista del recorrido realizado por el cooperativismo de Mondragón, y el nuevo lenguaje moral de la empresa posttaylorista parece ofrecer nuevos asideros.

Sin embargo, quizás la buena salud en términos de rentabilidad empresarial no deje ver que es posible que la anatomía del cooperativismo esté sufriendo por dentro, en el plano profundo de la

identidad y los sentidos. Es posible que la vinculación entre 'identidad cooperativa y calidad total' esté incapacitada para ver que existen corrientes de profundidad que están minando el acervo de sentido histórico acumulado. Más allá de la apariencia muscular, y especialmente en lo que respecta a las nuevas generaciones, el corazón del cuerpo cooperativo no parece palpar con la fuerza y vitalidad del pasado, y tampoco parece bombear el flujo de sentidos de otros tiempos. Es posible que el pulmón cooperativo encuentre oxígeno a través de las nuevas mascarillas repartidas en nombre del *management* moderno. Pero quizá debiéramos preguntarnos si se trata realmente de una formulación con capacidad de fundamentar una identidad propia (no olvidemos que son formulaciones que llegan de la empresa capitalista) y de vocación transformadora.

Tras una realidad de estabilidad y éxito económico puede estar escondiéndose, silenciosa, lo ya mencionado: la progresiva desarticulación de las bases de la legitimación histórica, del consenso socio-cultural y de la auto-definición de la ECM; y las nuevas formulaciones de moda no parecen poseer la potencia necesaria para compensar tal desarticulación.

Independientemente de la buena voluntad de sus valedores, el nuevo discurso empresarial podría consistir principalmente en revestir la acción empresarial con una ética fundamentalmente utilitarista, de carácter exclusivamente funcional con respecto a los intereses de la racionalidad económico-instrumental y orientada exclusivamente a cumplir sus requerimientos. La nueva cultura empresarial puede constituir, en buena medida, el intento de constituir una economía *como si la gente importase*, es decir, pura acción instrumental cubierta de un nuevo fundamento *pseudomoral*.

Ahora bien, con esto no queremos decir que esta nueva cultura no albergue conceptos, prácticas y potencialidades interesantes. Pero más allá de concepciones angelicales y más allá de la buena voluntad de muchos de sus defensores, está por ver su evolución, sinceridad, grado de implementación, fuerza vinculante y capacidad transformadora. Más aún, en tiempos en los que empresas emblemáticas del capitalismo neoliberal (Enron, WorldCom, Adelphia, Arthur Andersen...) y numerosas megacorporaciones y multinacionales (Nike, GAP...) enseñan un rostro bien distinto. Y todas ellas, no lo olvidemos, defienden formulaciones éticas intachables en el plano discursivo.

En todo caso, está claro que hoy hablar de valores y de ética empresarial es una cuestión que se presenta decisiva y de gran actualidad, lo que no es poco. Por ello, esta nueva oleada a favor de la *re-moralización* de la actividad empresarial puede ofrecer, en nuestra opinión, puntos de apoyo válidos, puede suponer una especie de antesala para una verdadera *ética transformadora del capitalismo* y una *transformación ética de la racionalidad económica* ⁴⁰; o dicho de otro modo, puede crear un ‘efecto trampolín’ para formulaciones cooperativas más ambiciosas, que hundan sus raíces en su propia visión: un humanismo crítico y una ética (realmente) comunitaria.

6. Por una renovación de los sentidos y la identidad

6.1 Una visión autónoma

Supongamos que existe un eje de valores que va de menos a más: a un lado del eje, se encuentra la acción instrumental en su expresión más pura, es decir, la desnudez total de anclajes valorativos; al otro, el *hogar cooperativo* repleto de sentido y orientación, a partir de un compromiso de creación de riqueza y un reparto equitativo y solidario de la misma, para la conformación de una sociedad crecientemente autoinstituida (autogobernada o autogestionada). Los dos extremos son situaciones ficticias y que, por tanto, difícilmente encontraremos en la realidad.

Sin embargo, entre los dos puntos existen varias posibilidades y formulaciones intermedias. Una de ellas se refiere a la ya mencionada nueva cultura empresarial, que es básicamente un intento de anclaje valorativo que, en nuestra opinión, corre un serio riesgo de instrumentalizar lo ético y ubicar la reflexión moral en un suelo que entiende más de cosmética que del proyecto transformador en el que pretende inscribirse el cooperativismo de Mondragón.

Es muy posible que este nuevo discurso empresarial sea la nueva fuerza cultural que vertebral el movimiento social cooperativo, el nuevo ‘modelo ético y de sentido’ que lo fundamente. Si así fuera, asistiríamos a una transformación cultural de envergadura: los antiguos modelos de sentido van siendo desplazados por otros modelos más cercanos a dicha Nueva Cultura Empresarial. Siguiendo nuevamente a Lipovetsky, nos preguntamos si tal proceso de cambio

⁴⁰ Conceptos que utiliza Jesús Conill, ‘Marco ético-económico de la empresa moderna’, en Adela Cortina, *Ética de*

representa un tránsito de un cooperativismo fundamentado en *éticas sacrificiales* (propias de la cultura judeo-cristiana o de la tradición socialista) a una especie de cooperativismo de *altruismo indoloro* más propio de las sociedades posmoralistas (sociedades en las que prima la afirmación individual y una narrativa básicamente individualista).

En nuestra opinión, la nueva cultura empresarial tiene al día de hoy limitaciones importantes que la hacen insuficiente. A través de tales postulados es posible construir un cooperativismo que encabece tendencias de gestión moderna, en un intento de que los valores tradicionales del cooperativismo tomen cuerpo en las nuevas prácticas organizativas. Ahora bien, nos parece que dicho cooperativismo estaría básicamente desprovisto de los elementos capaces de configurar un proyecto transformador y una identidad diferencial. La nueva cultura empresarial es muy débil en su intento de entenderse a sí misma en un *proyecto societal*, y mucho menos en una visión cooperativista y autogestionaria más profunda. El cooperativismo perdería la posibilidad de representarse a sí misma en un paradigma y una visión más amplia de la autogestión y el autogobierno de las sociedades.

Por ello, más que adoptar la nueva cultura y los moldes de las nuevas y modernas formas de gestión empresarial, o junto con la adopción de tales tendencias, creemos que se requiere labrar una *nueva visión* para el cooperativismo del siglo XXI, una *visión propia y autónoma*.

Pensamos que la ECM y otras formas de economía social que busquen seguir construyendo experiencias socio-económicas que marquen un hecho diferencial sustancial en base a valores de solidaridad, democracia y justicia social, deben acometer una profunda reflexión colectiva en torno a cuáles son hoy las prácticas diferenciales que se desea constituyan una identidad colectiva propia. Los cooperativistas deben volver a contestar cuestiones básicas: quiénes somos, quiénes no somos, qué es lo que queremos y podemos aportar... Es necesario un nuevo acercamiento al cooperativismo que se pregunte por la idea que la sociedad cooperativa tiene de sí misma y por su aportación ante el *cambio de época* que experimentamos; en definitiva, por su autodefinición y autorepresentación en un tiempo histórico distinto del que lo vio nacer.

Para ello es necesario un *cambio de mirada*, una nueva visión en la dirección de activar un *lenguaje propio y autónomo*. Un lenguaje propio que construya un mundo de significaciones

autónomas, compuesto de los ‘conceptos límite’ propios de la idiosincrasia cooperativa tradicional y de los ‘conceptos límite’ que la responsabilidad social y ecológica exigen hoy: democracia, justicia social, ecología, ética comunitaria, desarrollo comunitario y sostenible...

Más que realizar una adaptación acrítica de las formulaciones que llegan desde fuera, es necesario movilizar las propias herramientas analíticas y conceptuales. Se trata de abrir un debate sobre la identidad cooperativa desde la *autonomía cultural* propia del cooperativismo de Mondragón, desde la propia identidad empresarial y desde el pensamiento propio que sustenta dicha experiencia socio-empresarial. Es necesario re-pensar el cooperativismo desde las racionalidades endógenas, sabiendo integrar también otras referencias y claves culturales, pero sin ser asimilados por las propuestas culturalmente dominantes y provenientes de mundos ajenos.

6.2 Una identidad renovada

“Todo lo que nos incomoda nos permite definirnos. Sin indisposiciones no hay identidad. Ventura y desventura de un organismo consciente.”

E.M. Cioran, *Ese maldito yo*.

Preguntar ‘qué nos incomoda’ es responder ‘qué queremos aportar’ y ‘qué somos’. Dicho de otro modo, la indignación ética es portadora del compromiso ético. La indignación moral ante las desigualdades e injusticias del mundo constituye el elemento motor de la reflexión, el compromiso y la movilización que subyace al cooperativismo.

Es fundamental ir avanzando hacia una lectura global y crítica de dónde nos encontramos y qué mundo habitamos, para, a continuación, delimitar qué es lo que quisiéramos aportar en el mismo. Es posible que muchos perciban tal labor como una actividad especulativa, propia de quienes viven despegados del mundo real de la empresa. Es posible que así sea. Pero mucho nos tememos que el hecho de estar demasiado apegado a la realidad diaria impida captar los cambios estructurales y las tendencias de fondo que comienzan a dibujar una nueva época. Pensamos que es necesario construir una nueva dramaturgia cooperativa: el escenario ha cambiado, también el público y los actores, y como consecuencia de ello, es necesario escribir un nuevo guión. Un

nuevo guión que sepa engarzar con una lectura actualizada del mundo que habitamos, de la modernidad capitalista globalizada y sus problemas.

No lo olvidemos: el análisis crítico de la realidad está en la base misma del nacimiento del cooperativismo de Mondragón. Pero, aunque no lo estuviera, tal análisis es fundamental para una ubicación consciente y autónoma de todo agente social en una época de cambio histórico profundo (para muchos un *cambio de civilización*). Es evidente que tal análisis excede las pretensiones de este escrito, pero no nos resistimos a señalar algunas ideas.

La ECM del futuro estará compuesta, como lo está hoy, por distintas sensibilidades y modalidades de sentido, porque está constituido por un conglomerado de gentes diversas. El cooperativismo es, y debe ser, un espacio plural y diverso. Por ello, además de las posturas mencionadas (posición tradicionalista, posmoderna y triunfalista) creemos que palpitan, y deben palpar, otros latidos que representan un impulso hacia una (re)formulación más profunda, una reinención y renovación de la identidad en sentido fuerte, conectada con las energías transformadoras de las nuevas generaciones (diferencialidad más clara con respecto a lo que no somos y el modelo de empresa multinacional al uso). Es un nervio de futuro en formación, en vías de constitución, que conecta con sentidos pasados y que mira a problemáticas presentes y futuras. Se trata de una nueva sensibilidad para una nueva generación. Es importante dejar espacio para la conformación y estructuración de este impulso, porque puede alimentar a la ECM de forma notable.

Todo cambio generacional es importante, pero lo es más cuando dicho cambio coincide y engarza con un proceso de cambio histórico-social de calado: una nueva generación configura un mundo distinto y, al mismo tiempo, esa generación es configurada por ese mundo. Esta nueva sensibilidad denuncia dos peligrosas actitudes: por un lado, el fatalismo inherente tanto al tradicionalismo cooperativo (pues encerrarse en la tradición no ofrece futuro) como al postmodernismo; por otro, el oportunismo pragmático y la instrumentalización de la ética que supone buena parte de la nueva moda empresarial. Desde este punto de vista, la nueva cultura empresarial encarna el peligro de una envoltura utilitaria: la racionalidad moral que porta la ética social cooperativista desde su origen puede quedar sustituida por una cáscara brillante pero vacía por dentro. Podría estar perdiéndose la raíz ética profunda del *ethos* cooperativista y

transformándose en una ética meramente pragmática. Se trataría de una reevaluación pseudomoral de la actividad empresarial.

Para esta nueva sensibilidad hay que rehacer y repensar otra vez el cooperativismo de Mondragón con nuevos sentidos que respondan a los desafíos éticos del nuevo tiempo histórico. Se trata de (volver a) situar el cooperativismo de Mondragón en un sistema de significados que den sentido y orientación a la acción económica, a partir de una lectura actualizada de los problemas del mundo que habitamos hoy; recrear una nueva identidad cooperativa con bases renovadas: no se trata de resucitar los sentidos del viejo cooperativismo, sino de buscar una nueva concreción de sus valores universales en las nuevas condiciones históricas. Pero, ¿cuáles son esas nuevas condiciones socio-históricas?

6.3 Algunas claves para un nuevo Cooperativismo

La caracterización del mundo actual es una labor titánica y de gran complejidad, pero salta a la vista que un término explicativo parece cubrir buena parte de tal caracterización: la globalización. Ante la tendencia hacia una globalización desordenada, la regulación del mundo y el mercado globalizados supone un desafío urgente, pues el capitalismo mundializado parece haberse desprendido de toda regulación ética, religiosa, social, ecológica o política que hasta épocas recientes han operado de manera más o menos efectiva en el marco del estado-nación o las sociedades pre-modernas.

En opinión del teólogo e investigador Hans Küng, “la economía mundial se ha independizado ampliamente, y no existe actualmente ninguna política mundial capaz de controlar eficazmente su desarrollo global”. En su opinión, “se está cuestionando la primacía de la política frente a la economía y al mismo tiempo la primacía de la ética frente a la economía y la política...”⁴¹. Ante tales tendencias, el sueño ilustrado de un futuro en progreso y mejora continua es sustituido por una visión de peligro en una ‘sociedad del riesgo’. El propio pensamiento progresista deja de observar la modernidad como un tiempo histórico esencialmente ambivalente pero repleto de posibilidades, y pasa a fijar su mirada en sus zonas oscuras. J.J. Brunner habla de este ilustrativo y significativo proceso:

⁴¹ Hans Küng, *Una ética mundial para la economía y la política*, Trotta, 1999, 225 orr.

“... la mirada y la sensibilidad progresistas manifiestan ahora, por primera vez, temor a la modernidad. Su optimismo de ayer –el de los socialistas utópicos y científicos, igual que de los socialdemócratas- da paso así a un apenas encubierto pesimismo a través de cuyo lente el crecimiento es visto como causa de malestares y la revolución tecnológica como una amenaza para la cultura.”⁴²

En efecto, el siglo XX se ha encargado de mostrarnos los lados oscuros de la modernidad, y como consecuencia de ello, el clima intelectual se ha visto impregnado de un sentimiento de desconfianza íntima en torno al proyecto ilustrado.

Hoy parece más necesario que nunca reivindicar la multidimensionalidad del ser humano y de la sociedad humana, ante los intentos del mercado de crear una especie de ‘hombre unidimensional’ y sociedad escorada a lo instrumental. Volvemos a Küng para expresar esta idea:

“Dicho desde el punto de vista sociológico, la economía (y, por tanto, el mercado) es sólo un subsistema de la sociedad, con el que coexisten otros subsistemas como el derecho, la política, la ciencia, la cultura y la religión. El principio de racionalidad económica tiene (...) su justificación, pero ésta no ha de absolutizarse, pues se trata siempre de una justificación relativa. Pero en el ultraliberalismo economicista existe –dicho con toda precisión- el peligro de que el subsistema de economía de mercado se eleve de hecho a la categoría de un sistema total, de modo que derecho, política, ciencia, cultura y religión no sólo sean analizados mediante instrumentos económicos (lo que sería legítimo), sino que se vean en la práctica sometidos a la economía, domesticados por ella y en definitiva desvirtuados.”⁴³

⁴² Brunner, ‘Apuntes sobre el malestar frente a la Modernidad: ¿transfiguración neo-conservadora del pensamiento progresista?’; http://www.geocities.com/brunner_cl/listado.html.

⁴³ Hans Küng, *op.cit.*, 221-222 orr. Las palabras de Javier Álvarez Dorronsoro apuntan en la misma dirección: “Con el utilitarismo se consume la emancipación de la economía con respecto a la moral. La economía se configura como un recinto con un orden propio, al que incluso se le adjudica una moralidad funcional a ese orden (como la ética utilitarista). En la medida en la que es lógico considerar que un dominio coherente en sí mismo no necesita de la intervención externa, sea moral (en su versión cristiana o la procedente de la tradición aristotélica) o política, irá progresando con el tiempo la idea de que cualquier intervención del ser humano para modificar ese orden económico

Son muchos los autores que hablan de la necesidad de proteger los ámbitos de la vida social en el que se produce la comunicación simbólica y se da la producción, transmisión y socialización de los valores colectivos. Nunca está de más recordar la advertencia de Habermas: “Es preciso *poner coto* a los circuitos del dinero y poder de la economía y la administración pública, a la vez que hay que mantenerlos separados de los ámbitos de acción estructurados comunicativamente que representan la vida privada y los espacios públicos espontáneos; pues si no, el mundo de la vida se verá aún más invadido por las formas para él disonantes de la racionalidad económica y burocrática.”⁴⁴

La racionalidad económica nunca ha constituido un problema en sí misma, como desde siempre ha sabido el cooperativismo de Mondragón. Ha sido su desregulación y expansión sin límites las que provocan un mundo crecientemente inseguro. En este sentido, I. Zubero nos advierte de que “el problema central de la sociedad capitalista no ha sido ni es la existencia de la racionalidad económica, sino el de señalar y mantener los *límites* en cuyo interior puede y debe ser aplicada”⁴⁵. Siguiendo esta misma línea, M. Walzer lo expresa así: “La moralidad del bazar está bien en el bazar. El mercado es una zona de la ciudad, no la ciudad entera”⁴⁶.

No faltan lecturas pesimistas e incluso derrotistas en torno al mundo de comienzos del siglo XXI, pero frente a tales lecturas nosotros preferimos fijar la mirada en las palabras más esperanzadoras de Paul Ricoeur⁴⁷:

“El hombre de hoy ha llegado a un umbral: tiene la posibilidad de realizar modificaciones fundamentales de la propia existencia pero también puede destruirse. Se trata de una conquista que marca una época sin precedentes en la historia. Pero no hay que crear alarmismos. La cuestión es dotarse de reglas. Cuanto más se ensancha el poder del hombre, más se amplían las posibilidades de bien y de mal. No hay que

es nefasta” (Javier Álvarez Dorronsoro, *Ética y economía*, inédito, 1995; recogido del trabajo de Eugenio del Río, *Modernidad, postmodernidad. Cuaderno de trabajo*, Talasa, Madrid, 1997, p. 18-19).

⁴⁴ J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, Tecnos, Madrid, 1996, 135 orr.

⁴⁵ I. Zubero, *ibídem*, 128 orr.

⁴⁶ M Walzer, *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 74.

⁴⁷ Filósofo frantziarrari eginiko elkarrizketa batetik hartua, ‘Un filósofo en defensa de la persona’, ondoko helbidean aurki daitekeena: <http://www.uia.mx/humanismocristiano/filosofo.html>

asombrarse ni desanimarse. No comparto la posición pesimista de quienes ven en el progreso científico y en la misma globalización un riesgo de catástrofes irreversibles.”

La cuestión es dotarse de reglas, nos dirá Ricoeur. Son muchas las propuestas que apuntan hacia la necesidad de una nueva regulación ética, cultural o política. La reivindicación de la política es una clave importante para configurar un mundo menos peligroso y más seguro. El propio Anthony Giddens habla de un ‘mundo desbocado’ y señala que “nuestro mundo desbocado no necesita menos autoridad, sino más”, y añadirá que “esto sólo pueden proveerlo las instituciones democráticas”⁴⁸.

El mundo del cooperativismo no pertenece al mundo de la política. Ahora bien, el cooperativismo constituye una experiencia colectiva en el mundo de la empresa que se orienta a través de una autorregulación cultural y ética determinada. He ahí el desafío del cooperativismo también a partir de ahora. Se trata de activar la capacidad de autorregulación colectiva de la actividad económico-empresarial en la dirección de los valores cooperativos.

Hemos de tener en cuenta que muchas de las propuestas de hoy abogan por profundizar en la democracia, especialmente en la democracia participativa, potenciando así la capacidad de decisión de todos los sectores afectados. Es decir, nos encontramos con el postulado que representa el núcleo duro del hecho cooperativo; la democracia y la capacidad de autogobierno ciudadano.

Como ya hemos señalado, pensamos que existe la semilla de una nueva sensibilidad cooperativa que, todavía de forma algo difusa e intuitiva, comienza a mirar en una nueva dirección, consciente del nuevo tiempo histórico y social en el que se inscribe la experiencia. Ahora bien, está por ver cuál será el recorrido de tal sensibilidad: su fuerza de partida, su capacidad para hacer cuajar su visión en el cuerpo social y directivo, su resistencia en el tiempo, su capacidad de integrar su visión en el entramado institucional ya existente, su capacidad de ofrecer elementos para una práctica empresarial diferente pero al mismo tiempo viable... También está por ver la receptividad de la actual estructura de poder ante las nuevas propuestas.

⁴⁸ A. Giddens, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, Madrid, 2000, 95 orr.

Dicha sensibilidad señala que las nuevas bases de partida de nuestro tiempo son las que siguen:

- Re-estructuración ecológica de la sociedad industrial.
- Re-estructuración de la modernidad capitalista en base a la contradicción Norte-Sur (el conflicto capital-trabajo deja de ser el eje central de conflicto).
- Re-estructuración de los roles sexuales (incorporación del punto de vista de género en la empresa como consecuencia de la incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo).
- Crisis de sentido provocada por la modernidad capitalista y las formas de vida que promueve: individualismo, falta de orientación colectiva, necesidad de otras lógicas humanas que equilibren la racionalidad instrumental.
- Nuevos focos de preocupación que tienen que ver con la calidad de vida y el lugar del trabajo en la misma: relación trabajo-familia, trabajo-tiempo libre...

En las nuevas generaciones se ha desintegrado la alianza entre seguridad y crecimiento económico. Los postulados de una económica desarrollista y productivista (la idea de crecimiento sin límites, la idea de cuanto más trabajo mejor vida, etc.) pierden peso en las nuevas coordenadas culturales de las generaciones jóvenes, y frente a las mismas se postulan fórmulas para una economía más cualitativa. Son identificaciones pasadas que cuajan con dificultad en las nuevas conciencias, y que lo harán con mayor dificultad en el futuro.

La duda sobre el modelo de desarrollo occidental corroe la legitimidad del éxito económico *per se*, y la legitimidad de la expansión y ejecución sin límites de la racionalidad económica. Y es posible que ésto no suceda tanto por un arrebato de ética ecológica; tampoco por una actitud de revolverse en términos morales ante una acción humana depredadora que no respeta otras formas de vida en el planeta, ni porque crea bolsas de pobreza que no tienen parangón en la historia (tanto en el primer mundo como en el tercero)... Más que por las razones aducidas, o junto con ellas, es posible que suceda por un sentimiento de inseguridad ante una dirección histórica que

nos enfrenta ante dilemas de una envergadura, magnitud y trascendencia que apenas alcanzamos a ver con precisión, y que tienen que ver con la dimensión autodestructiva de nuestra especie. Para estas conciencias se vislumbra con dificultad la posibilidad de un proyecto histórico fundamentado en valores humanos (cooperativos) que no considere necesario un replanteamiento de las formas de vida y formas de economía (y de empresa) del mundo de hoy. En cierta forma, hemos pasado de la centralidad de la cuestión social a la centralidad de la cuestión ecológica ⁴⁹.

El conflicto capital-trabajo ha marcado de arriba abajo la sociedad industrial. Hasta ahora, ese conflicto ha conformado el suelo para la acción social, y ha marcado las fronteras identitarias y simbólicas de la ciudadanía y los diversos agentes sociales. Tal conflicto ha puesto a cada uno en un lugar seguro, en un mundo de certezas, de orientaciones seguras de la acción. El espacio por antonomasia de dicho conflicto ha sido la empresa, y en la misma los papeles y contrapapeles de los distintos actores eran sólidos. Buena parte de la auto-definición del cooperativismo tiene su principal referencia en dicho conflicto, pues la superación del mismo ha constituido uno de los fundamentos identitarios del cooperativismo industrial. Sin embargo, la sociedad industrial, con todas sus instituciones e identidades seguras, se transforma.

La definición del espacio empresarial como un espacio de cooperación y no de conflicto ha desmontado al viejo cooperativismo, al menos al cooperativismo industrial. La principal contradicción de la sociedad industrial tradicional queda, en buena medida, desactivada en su forma tradicional. Queda desactivado el conflicto principal al que el cooperativismo industrial quiso enfrentarse, pues tal conflicto fue diagnosticado como la fuente de la indignidad humana en un determinado contexto histórico. Sin embargo, debemos matizar: el hecho al que quiso enfrentarse el cooperativismo no era tanto el conflicto capital-trabajo, sino la indignidad humana, y se dedujo, a partir de una lectura histórica, que la fuente de tal indignidad provenía de tal conflicto.

Nos enfrentamos al final del cooperativismo que se ha llevado a la práctica en el marco de la contradicción capital-trabajo como la característica fundamental de la modernidad capitalista. No obstante, nosotros hemos definido la modernidad capitalista como un conflicto de racionalidades, y entendemos el conflicto capital-trabajo como una de sus expresiones. Por tanto, de aquí en

⁴⁹ Ulrich Beck, *La democracia y sus enemigos*, Piados, p. 25.

adelante habrá que reelaborar el cooperativismo a partir de los nuevos centros de conflicto y de las nuevas contradicciones de la, para muchos, segunda modernidad. Vivimos la necesidad de redefinir el cooperativismo porque el mundo mismo está viéndose sujeto a una redefinición y reconfiguración estructural. Como ya hemos señalado, la contradicción ecológica, la contradicción Norte-Sur, y la crisis de sentido que produce la modernidad capitalista (también en el sur) parecen constituir algunas de las nuevas líneas de conflicto.

Llevadas estas reflexiones a nuestro ámbito concreto, el del cooperativismo de Mondragón, es preciso señalar que la ciudadela cooperativa también debiera tener claro que su supervivencia no puede apoyarse en soluciones exclusivamente tecnocráticas. El desafío de futuro pasa por la capacidad de generar endógenamente las racionalidades culturales, sociales y ecológicas que acompañen a la racionalidad económica y den sentido a la misma, para así hacer frente al que puede considerarse uno de los problemas y riesgos que con mayor fuerza atosigará a las sociedades humanas en el siglo XXI: la insostenibilidad del modelo de desarrollo occidental.

Estamos de acuerdo con Alain Touraine cuando nos advierte de que la modernidad que tan inteligentemente analizó Max Weber no es la única posible ⁵⁰. En este sentido, la ECM representa un desafío importante, aunque humilde, en la labor de seguir conciliando eficacia y sentido: puede demostrar que la desecación de los sentidos ante el paso arrollador de la lógica instrumental y racionalizadora no es el único itinerario posible. La ECM, como parte de la cultura moderna, debe luchar contra el peligro de haber creado un universo de grandes y potentes medios, al servicio de ningún otro propósito que el de reproducirse y agrandarse.

En ese sentido, el planteamiento general versa sobre la necesidad de compaginar el crecimiento económico con la idea de un desarrollo sostenible y multidimensional. Un crecimiento económico, por tanto, que respete estándares sociales, democráticos y ecológicos ⁵¹. Con esto queremos decir que el desafío de la ECM no consiste en crecer económicamente, sino en hacerlo siguiendo criterios democráticos, sociales, culturales, ecológicos y solidarios. En esta labor, el

⁵⁰ A. Touraine, *Crítica de la modernidad*, Temas de Hoy, 1993.

⁵¹ Esta regulación ética exige un control del ejercicio empresarial en negativo. Es importante señalar que siempre ha existido una regulación ética de la acción cooperativa. Es posible que tal regulación fuera más evidente en los primeros tiempos. Dos ejemplos recogidos de nuestras investigaciones: a) en los primeros tiempos se desestimó la posibilidad de gestar actividades empresariales que, aunque rentables, competían con la industria ya existente en la comunidad de pertenencia; b) en alguna ocasión, los precios de mercado de los productos fabricados fueron más

movimiento cooperativo de Mondragón puede actuar a la defensiva, o puede constituirse, en la medida de sus posibilidades, en un agente tractor para una nueva forma de ser y hacer empresa.

La labor educativa es la piedra angular sobre la que debiera pivotar la regeneración cooperativista, a través de las importantes estructuras educativas de las que se ha dotado a lo largo de su trayectoria histórica, especialmente su universidad (Mondragón Unibertsitatea). El espacio universitario debiera conformarse, en estrecha relación con la empresa cooperativa, en un centro neurálgico del debate y la reflexión cooperativos. La universidad debiera ser puntera en la producción y transmisión de los sentidos colectivos propios del cooperativismo de Mondragón, y tractora de un pensamiento progresista y renovador. No existirá posibilidad de regeneración alguna sin tomarse muy en serio la educación y formación de las nuevas generaciones. No existirá posibilidad de renovar el imaginario colectivo ni de re-construir el sujeto cooperativo en base a las nuevas coordenadas del mundo de hoy, sin una estrategia educativa ambiciosa y eficaz.

Más allá de que las posibilidades de re-encantar el cooperativismo aguanten bien sobre el papel, lo importante es analizar qué mimbres tiene la ECM para confeccionar ese cesto, pues de lo contrario estaríamos una visión deseable pero voluntarista. Algunos de esos ‘mimbres’ podrían ser los que siguen:

- La necesidad de sentido que los humanos occidentales requerimos. La empresa cooperativa coexiste en un entorno marcado por una crisis de valores, y al mismo tiempo, por una necesidad de orientar la acción humana en base a sentidos colectivos.
- La vinculación de lo económico con otros ámbitos u órdenes de la vida social (lo ecológico, personal, cultural, social...) es una necesidad creciente en las sociedades occidentales y su modelo de desarrollo. Pero no sólo eso. Se está convirtiendo también en una condición esencial para la propia supervivencia y estabilidad del propio orden social.

bajos de los que realmente podían haber llegado a ser siguiendo estrictamente los imperativos del máximo beneficio.

- La ECM cuenta con una cultura económica que ha establecido siempre ligazones entre las distintas dimensiones de la vida social. Esa cultura que no pretende elevar la razón instrumental a único criterio que gobierne la acción humana, es un buen punto de partida.

La concepción de la economía y de la empresa vinculadas a lo social y a un proyecto ético, ha existido siempre en las sociedades modernas occidentales, especialmente de la mano de la denominada Economía Social. Dicha economía, y la empresa cooperativa como su expresión más genuina, más que un ropaje jurídico determinado, ha sido y es una forma de situarse en la economía, una manera de *ser y hacer* empresa que pretende combinar lo económico con otras lógicas humanas, recogiendo la necesidad de vinculación entre las diversas esferas de la vida colectiva: lo económico, lo social, lo ecológico, lo cultural, lo personal... Se trata de una visión holística y una conceptualización del beneficio no como objetivo *per se*, sino como instrumento para un desarrollo humano pleno. La Economía Social no pretende simplemente una actividad empresarial con determinadas inclusiones éticas, sino que al mismo tiempo se define a sí misma como un proyecto ético de construcción social, de vertebración y cohesión social, que utiliza para ello la actividad empresarial. En esta línea de pensamiento debe inscribirse una economía y una forma de empresa que aspire a una sociedad crecientemente cooperativa.

Si no se lleva a cabo un esfuerzo serio de regeneración, el cooperativismo, junto con otras formas de economía social, caminará por la vía muerta de configurarse en una determinada fórmula de empresa, más o menos exitosa, pero incapaz de aglutinar alrededor de sí misma las energías de transformación de las nuevas generaciones. Por esta vía el cooperativismo será desalojado del escenario identitario y simbólico del mundo que nos viene. En el caso de replantearse sus bases de pensamiento y la praxis que deba caracterizarle en su nueva andadura histórica, no está claro que consiga un espacio para su visión y mirada particular, pero al menos lo habrá intentado.