

## Claves de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

Los logros y aciertos del cooperativismo de Mondragón que están fuera de toda discusión remiten al desarrollo endógeno, a la creación de empleo y riqueza, y especialmente, a una experiencia que ha impulsado una distribución más equitativa de la riqueza creada.

Son muchos los observadores que se acercan hasta Mondragón con el interés de indagar y conocer nuestra realidad cooperativa. Entre las preguntas que se suelen formular hay algunas constantes: ¿Qué es lo que se puede aprender de esta experiencia? ¿Cómo se explica este desarrollo? ¿Cuáles son las claves de su éxito? ¿Qué es lo que se puede extrapolar?

Los ensayos de interpretación son abundantes, tanto desde dentro como desde fuera de la ECM. Algunos autores se han interesado por los elementos singulares del movimiento cooperativo, otros han tratado de subrayar “la síntesis” de Mondragón, aquellos factores básicos e imprescindibles en el nacimiento de la experiencia. Unos practican el máximo grado de abstracción, otros el de concreción. Lo mismo podemos decir respecto a los enfoques, las obsesiones de unos no son sino distracciones para otros. Lo coyuntural y lo estructural, los factores económicos y los elementos culturales, el sistema de valores y la actuación pedagógica, son, por poner un ejemplo, otros tantos campos de reflexión e interpretación. Pero, todos ellos nos remiten a uno sólo: al viejo debate teórico sobre el cambio social. ¿Cómo fue posible el nacimiento del cooperativismo mondragonés? ¿Cuáles sus dinámicas de cambio a lo largo del tiempo?

Hemos optado por enumerar y comentar uno tras otro los factores explicativos de carácter histórico, económico, social, humano, etc., que consideramos más relevantes, con el ánimo de que ayuden al lector a visualizar el campo de interpretación de esta experiencia.

### **Liderazgo**

El movimiento cooperativo de Mondragón contó con una figura de incontestable autoridad: Arizmendiarieta. Se le podría calificar como el padre intelectual del cooperativismo mondragonés. Con un discurso comunitarista y una filosofía de la historia fundada en una naturaleza humana cooperativa, su liderazgo, mitad espiritual y mitad organizador, contiene una serie de rasgos muy singulares.

### **Valores, identidad colectiva y conjunto normativo**

La ECM se enraíza en los valores del humanismo cristiano. A menudo se ha subrayado un valor en particular: el altruismo, definido como la tendencia a actuar a favor de los demás y la voluntad de entrega a una empresa colectiva. En esta concepción, la idea de comunidad precede a las de empresa y cooperativa. Algunos autores destacan las profundas creencias éticas y religiosas del núcleo fundador de la experiencia cooperativa. Todos ellos pertenecían a movimientos eclesíasticos como la Juventud Obrera Católica (JOC) y la Hermandad Obrera de Acción Católica (HOAC), en la línea de la doctrina social de la iglesia; comprometidos en lo religioso y en lo social, todos se habían formado en torno a Arizmendiarieta.

Entre los valores más subrayables encontramos el espíritu de trabajo y sacrificio. El valor que se le otorga al trabajo como fuente de sentido y de realización humana, con la austeridad como complemento. El valor de superación personal se combina con la entrega a la cooperativa.

### **Capital simbólico y arraigo social**

El origen social del núcleo fundador revela que no se partía de una situación de marginalidad. Al contrario, igual que Arizmendiarieta, los primeros cooperativistas gozaban de cierto reconocimiento social en Mondragón. No eran simples obreros, sino maestros y peritos industriales con una carrera profesional prometedora en la Unión Cerrajera, la mayor fábrica industrial de la localidad donde trabajaron antes de lanzarse a la creación de la primera cooperativa.

Desde las posibles enseñanzas y ejemplos que desde la experiencia cooperativa de Mondragón se pudieran extraer para otras experiencias, Joxe Mari Sarasua, cofundador de Copreci, destacaba cuatro aspectos básicos que hicieron posible el cooperativismo mondragonés:

1. Conciencia de una situación injusta
2. Un pensador pragmático
3. Un pequeño grupo promotor comprometido a fondo y con liderazgo social
4. Un pueblo trabajador

Por otro lado, la elección de la fórmula cooperativa fue un factor de arraigo de la empresa en la comunidad. La cooperativa fijaba compromisos a largo plazo e impedía la transferencia de participaciones a terceros; apenas existía el temor de que la empresa abandonase su medio geográfico y social en busca de mayores rentabilidades u otras ventajas, como un mejor acceso a los mercados; además, la mayoría de las personas que se iban incorporando al proyecto cooperativo —al igual que los primeros cooperativistas—, también procedían del mismo entorno, y esta circunstancia reforzaba el enraizamiento cooperativo.

### **Catalizador de energías sociales**

Bajo los imperativos del primer franquismo varias generaciones —las de la guerra y la posguerra— se van cultivando en la discrepancia social. La dictadura, el autoritarismo, la falta de libertades civiles, políticas, sindicales y culturales, y la represión de toda oposición al régimen, dejaban poco margen para la acción política. En ese contexto, las energías sociales se pudieron haber desplazado hacia el ámbito empresarial. De este modo, el proyecto cooperativo pudo actuar como catalizador de las necesidades, inquietudes y deseos de toda una comunidad

sumida en la falta de libertades. La empresa podía ser uno de los pocos espacios, fuera del ámbito privado, donde poder ejercer ciertas cuotas de libertad y de democracia. Así, lo económico pasó a un primer plano; los esfuerzos cooperativos se centraron en la reforma de la empresa que se concibió como célula básica del orden social. Por su parte, la legitimidad del proyecto cooperativo, apoyada en un pensamiento económico social cristiano, no estaba cuestionada por el régimen. Todo ello permite comprender por qué en una coyuntura histórica tan excepcional como fue la dictadura franquista pudiera germinar un ensayo de estas características.

### **Un mercado extremadamente proteccionista**

El aislamiento económico del régimen y la existencia de un mercado nacional cerrado al exterior, fue un factor que favoreció el impulso de las primeras iniciativas empresariales en sus primeros años de andadura, ya que no tenían por qué temer a una competencia casi inexistente; además, al aislamiento externo, se le sumaban unos bajos niveles de competitividad interna que facilitaban la entrada en el mercado.