

LOS INICIOS DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA MONDRAGÓN

POR

Rafael ALTUNA¹ y

Eguzki URTEAGA²

RESUMEN

Este artículo analiza los orígenes y la evolución inicial de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM). A lo largo de estas tres décadas (1955-1985), se produce el surgimiento y la consolidación de la ECM. Esta Experiencia, radicalmente innovadora en su origen, llegó a tener 19.161 trabajadores en el año 1985; unas ventas por valor de 841,4 millones de euros y un total de 94 cooperativas asociadas a Caja Laboral, distribuidas por toda la geografía vasca. En estos treinta años, las cooperativas conocieron coyunturas económicas muy favorables que supieron aprovechar para crecer, junto con otras más desfavorables en las que desplegaron todo su potencial de intercooperación para resistir y fortalecerse mutuamente. En este periodo, se produjeron cambios significativos en las bases institucionales del Grupo. Los profundos cambios sociales, económicos y políticos acontecidos en la sociedad vasca, fueron acompañados por cambios de tipo cognitivo y normativo en el seno del cooperativismo, mientras que los aspectos reguladores se mantuvieron, siendo estos últimos, los elementos identitarios más vigorosos del cooperativismo.

Palabras clave: orígenes, evolución inicial, cooperativas de Mondragón, ECM.

Claves Econlit: A14, B25, B52, D2, J54, P13.

¹ Facultad de Empresariales. Mondragon Unibertsitatea. Dirección de correo electrónico: raltuna@mondragon.edu

² Departamento de Sociología y Trabajo Social. Universidad del País Vasco. Dirección de correo electrónico: eguzki.urteaga@ehu.es

THE BEGINNINGS OF THE MONDRAGÓN'S COOPERATIVE EXPERIENCE

ABSTRACT

This article analyzes the origins and the initial evolution of the Mondragon Cooperative's Experience (MCE). During these three decades (1955-1985), takes place the emergence and consolidation of the MCE. This Experience, radically innovating in his origin, managed to have 19.161 workers in 1985; sales for value of 841,4 million Euros and a total of 94 cooperatives are associated with Caja Laboral and distributed in the whole Basque geography. In these thirty years, the cooperatives knew economic very favourable conjunctures that they could take advantage to grow, together with more unfavourable periods which opened all the potential of intercooperation to resist and to be stronger. In this period, significant changes took place in the institutional bases of the Group. The deep social, economic and political changes happened in the Basque society, were accompanied by cognitive and normative changes inside the cooperativism, whereas the regulatory aspects were kept. The last one became the most vigorous identity element of the cooperativism.

Keywords: origins, evolution, cooperatives of Mondragón, MCE.

1. INTRODUCCIÓN

Comprender la realidad actual de la Experiencia Cooperativa Mondragón (ECM) requiere entender su origen y evolución inicial, dado que, tal y como afirma Perrow (1991: 191), "el presente está enraizado en el pasado". Se trata de un proceso continuado de institucionalización, esto es, "el proceso a través del cual, los componentes de una estructura formal se vuelven ampliamente aceptados como apropiados y necesarios, y sirven para legitimar a las organizaciones" (Tolbert y Zucker, 1983: 25).

La ECM es una realidad institucionalizada, es decir una realidad en continuo proceso de construcción social, resultado de las interacciones entre múltiples actores, grupos y organizaciones, tendentes al consenso pero no exentas de divergencias, presiones, y conflictos, en contextos sociales, económicos y políticos que generan una creciente incertidumbre. El resultado de todo ello es un conjunto identificable de sistemas de significado y patrones de comportamiento, de reglas constitutivas y normativas, y de procesos regulativos identificables externamente.

La ECM en los diferentes momentos históricos de su evolución, ha tenido que dar respuesta a las demandas que le han realizado tanto el entorno técnico como el institucional. Habitualmente, los análisis organizativos inciden en los aspectos técnicos pero, con frecuencia, desestiman los aspectos institucionales. Sin embargo, ambos son complementarios en la medida en que contribuyen al logro de la supervivencia de la organización. Las demandas tanto técnicas como institucionales evolucionan con el tiempo en la medida en que el entorno técnico e institucional también se modifica. Es por ello que las organizaciones han de permanecer atentas a ambos entornos para interpretarlos de manera adecuada.

En la medida en que la Experiencia Cooperativa Mondragón logra dar respuesta a las demandas institucionales, su legitimidad se verá incrementada y, de esta manera, también logrará mejores recursos de todo orden para su desenvolvimiento. Por esta razón, la búsqueda de legitimidad se vuelve un elemento de primer orden para el logro de la supervivencia organizativa. La legitimidad es un rasgo conferido por los actores sociales, por lo que la acción legítima será aquella cuyos valores y expectativas de acción reflejan y coinciden con las de los actores (Galaskiewcs, 1985). Dado que éstos son diversos y puesto que sus valores y expectativas difieren en el tiempo, las organizaciones se ven obligadas a adecuar su acción en el tiempo.

En este artículo analizaremos las fases más relevantes de la evolución de la Experiencia Corporativa Mondragón para el periodo 1955-1985 y los cambios más significativos que, desde el punto de vista organizativo, han tenido que acometer las cooperativas para dar respuesta a las demandas generadas en el entorno. El periodo analizado consta de dos fases. La primera, se prolonga de 1955 a 1975, periodo caracterizado por un entorno económico de crecimiento. La segunda fase, transcurre durante los años 1975-1985, periodo caracterizado por la crisis económica y la necesidad de reorganización para hacer frente a la crisis. Por último, realizaremos una exposición de los primeros síntomas de desinstitucionalización que se detectan en el cooperativismo a partir de la segunda mitad de los años sesenta del pasado siglo.

2. CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL CAMPO ORGANIZATIVO (1955-1975)

La ECM se inició en el año 1955 en Vitoria, cuando cinco jóvenes compraron un pequeño taller de “construcción de aparatos domésticos”, empezando a producir cocinas de

petróleo. La empresa se denominó ULGOR y en el año 1956 se instaló en Mondragón. Estos jóvenes eran trabajadores de la empresa Unión Cerrajera y habían recibido las enseñanzas morales y sociales de José M^a Arizmendiarieta.

En el año 1955, en el marco del surgimiento de conflictos laborales que se extendieron por los núcleos industriales de la provincia, decidieron abandonar la seguridad que les brindaba la Unión Cerrajera y fundaron su propia empresa. El proyecto empresarial iniciado, “rápidamente accedió, con beneficios casi constantes, a ser una empresa puntera en la zona. Se acordaron retornos del 75 y 80% sobre los anticipos percibidos, solamente reconduciendo el 25 y el 20% de los excedentes obtenidos, durante media docena de ejercicios aproximadamente, hacia las cuentas individuales de los socios”. Los resultados económicos que se fueron obteniendo rebasaron todas sus previsiones, incluso las más optimistas.

La autarquía económica en la que vivía el Estado español fue un factor determinante del rápido crecimiento logrado por las cooperativas, así como la nueva política económica impulsada por el Gobierno de Franco a partir de la elaboración del Plan de Estabilización Económica (1959-1961) impulsada por miembros del Opus Dei incorporados al Gobierno en sustitución de miembros falangistas (1957). El Plan de estabilización se realizó siguiendo las directrices de Banco Mundial (BM) y del Fondo Monetario Internacional (FMI). Entre otras medidas relevantes, se liberalizó la economía, acabando con el aislamiento y reduciendo el intervencionismo del Estado. Junto a ello, se recortó el gasto público, se abrió la economía al exterior, se devaluó la moneda y se facilitaron las inversiones extranjeras. Todas estas medidas contribuyeron a que a partir de 1961 comenzara un periodo ininterrumpido de crecimiento económico que se alargó hasta la denominada crisis del petróleo.

Este nuevo entorno económico contribuyó positivamente al desarrollo y rápido crecimiento de la ECM. Este hecho fue una fuente de legitimidad, en gran parte de carácter pragmático (Schuman, 1995), que ayudó a disipar las dudas que pudieran existir respecto a la eficiencia económica del nuevo modelo económico adoptado. Si bien la ECM nació bajo la idea de crear una nueva empresa a modo de comunidad de trabajo de acuerdo con el ideario moral de Arizmendiarieta, de manera temprana, el crecimiento y el desarrollo ocuparon un lugar central en la legitimidad del modelo.

Con la permanente orientación de Arizmendiarieta, y tras analizar su propia experiencia y los problemas de otras empresas, los fundadores elaboraron un conjunto de

principios para mantener el equilibrio entre el crecimiento y la autonomía organizativa. Para fomentar el empleo y, al mismo tiempo, limitar el crecimiento de las entidades existentes, se estableció la norma de segregar toda línea de producción de una cooperativa que, por su grado de eficacia en fabricación y comercialización, permitiese la creación de una nueva cooperativa. Esta política fomentaba el crecimiento a través de la complementariedad de intereses.

En un inicio, se crearon nuevas empresas para satisfacer las necesidades que ULGOR pudiera tener respecto a componentes de fabricación o maquinaria utilizada en su planta. De esta manera, las nuevas empresas tenían un mercado inicial asegurado con la venta de productos a ULGOR, pero además, disponían de libertad para vender sus productos siempre que encontrasen comprador. De esta manera se crearon las primeras cooperativas.

- ARRASATE, empresa productora de máquina herramienta fue fundada en 1958. Vendía parte de su producción a ULGOR y progresó hasta consolidar su propio mercado nacional e internacional. Sus fundadores han sido alumnos de la Escuela Profesional.
- COPRECI, fundada en 1963, fue creada para fabricar componentes de cocina para ULGOR. Inicialmente le vendía casi toda su producción de válvulas, termostatos y otros componentes de cocinas domésticas e industriales. Progresivamente fue ampliando su mercado.
- EDERLAN se creó en 1963 al unirse la fundición de ULGOR con Comet, una fundición privada en quiebra.
- FAGOR ELECTROTÉCNICA o FAGELECTRO, como se llama coloquialmente, empezó como la División Electrónica de ULGOR, fabricando componentes electrónicos, principalmente semiconductores y seleccionadores de televisión. En 1966 pasó a ser cooperativa autónoma.

A la hora de planificar las empresas segregadas, los dirigentes de Mondragón tenían que pensar en la manera de mantener su vinculación sin limitar en exceso la autonomía de cada una de ellas. Tenían que idear un proceso para crear una entidad nueva a partir de un departamento de otra empresa, pero también había de mantener el equilibrio entre los intereses de los miembros de la nueva firma y los de los socios que se quedaban en la empresa matriz. Para dar respuesta a estas interrogantes se creó El Grupo Cooperativo ULARCO.

El Grupo ULARCO junto a la Escuela profesional y la Caja Laboral serán las instituciones clave, a través de las cuales se desarrollará la Experiencia Cooperativa.

2.1. La escuela profesional

En la Escuela Profesional se han ido formando durante décadas miles de jóvenes que posteriormente se han incorporado a las cooperativas en calidad de técnicos, cuadros medios y directivos. Fue la primera obra de Arizmendiarieta (1943). Durante los años cuarenta y cincuenta, la Escuela Profesional fue prácticamente la única alternativa para miles de jóvenes de la comarca para adquirir unos conocimientos que les permitiera la incorporación cualificada al mundo del trabajo.

La Escuela Profesional va a ser la transmisora, no sólo de conocimientos de carácter profesional sino también de normas sociales y valores establecidos por Arizmendiarieta. En sus años de formación, combinado en muchos casos con el trabajo en la cooperativa ALECOOP, los estudiantes desarrollarán las bases cognitivas y las representaciones sociales que posteriormente trasladarán a las cooperativas cuando se incorporen a ellas. Las relaciones entre los alumnos y los profesores eran de cercanía y confianza, alejadas del boato y del formalismo. Durante sus años de estudio, los estudiantes establecieron relaciones de amistad, que se trasladaron posteriormente a las cooperativas. Esta adquisición de conocimientos, rutinas, esquemas de funcionamiento y relación no se realizó de acuerdo a una lógica planificada, sino que tenía más bien un carácter pre-consciente y espontáneo. De hecho, en la Escuela Profesional no había una formación específica y reglada de aspectos relativos al cooperativismo, ni en sus aspectos ideológicos, ni en cuanto a sus orígenes, historia, etc.

De acuerdo con Moscovici, las representaciones se originan o emergen en la dialéctica que se establece entre las interacciones cotidianas de los sujetos, su universo de experiencias previas y las condiciones del entorno y “sirven para orientarse en el contexto social y material, para dominarlo” (Moscovici, 1979: 18). Las representaciones son una forma de pensamiento informal, un tipo de saber empírico, que además se articula al interior de los grupos con una utilidad práctica, en esencia como una guía para la acción de los sujetos, es decir, un saber finalizado. Estas representaciones sociales en el caso de muchos trabajadores y directivos de Mondragón se iniciaban a muy temprana edad dentro de la Escuela Profesional.

2.2. Grupo ULARCO

Las empresas que crearon el primer grupo cooperativo, denominado ULARCO fueron: Ulgor, Arrasate, Copreci, Ederlan y Fagor Electrónica. Entre todas ellas existía un elevado nivel de complicidad y confianza, lo que facilitó su constitución. Fue Arizmendiarieta quien en 1964 elaboró el diseño básico de la organización del Grupo ULARCO:

“La solidaridad intercooperativa constituye un nuevo paso en el fortalecimiento de las empresas y en el empeño de la liberación. Se han previsto y regulado las transferencias de personal, de recursos económicos, a través de los ‘fondos de reconversión de resultados’, de la utilización en común de diversos servicios, y el establecimiento de las condiciones para regular las prestaciones que existan entre las diversas cooperativas. Los complejos que se originan mediante estas mancomunaciones han quedado institucionalizados al ir provistos de los correspondientes órganos de gestión y dirección, con estructura análoga a las comunidades de trabajo de base” (Ormaechea, 1997: 540).

En 1962, Gorroñogoitia se manifestaba en los siguientes términos: “tenemos por delante la bella y fantástica tarea de alumbrar la superestructura que necesitan las cooperativas que, en su aspecto económico y empresarial, debe adecuarse a los tiempos que se avecinan” (Ormaechea, 1997: 96). Y continuaba, “el objetivo que perseguimos es crear un “complejo industrial” técnicamente armónico que aborde, no solamente la producción de bienes de consumo, sino también los bienes de equipo y componentes de diversas características, complejo en el que ULGOR -y sus hombres- deben de ser célula motriz de despegue” (Ormaechea, 1997: 97).

El artículo 2 de los estatutos del Grupo ULARCO estableció su objetivo en los siguientes términos:

”Esta asociación, basada en un régimen de compromiso recíproco y de solidaridad comunitaria, tendrá por objeto promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empresa moderna con el adecuado despliegue técnico, financiero y mercantil”. (Ormaechea, 1997: 541).

Se incluyó un sistema de abastecimiento intercooperativo por el cual las empresas se proveían mutuamente de bienes de equipo al coste del mercado.

La creación de una dirección general del Grupo Cooperativo obligaba a idear una nueva estructura con varios niveles organizativos. Un contrato multilateral estableció la naturaleza de la participación de las empresas del Grupo, instando una administración colegial en vez de una ejecutiva. No fue hasta 1969 cuando ULARCO asumió tareas ejecutivas, reforzando la tendencia a centralizar las decisiones importantes, así como un mayor nivel de reconversión de resultados.

La Asamblea General de ULARCO estaba formada por los miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas que integran el grupo, los gerentes y los miembros de los consejos de dirección de esas unidades y los interventores de cuentas. Corresponde a la Asamblea General la aprobación de cuentas y presupuestos, la adopción de decisiones sobre admisión y expulsión de cooperativistas y la aprobación de los principios de política general.

El Consejo General de ULARCO estaba constituido inicialmente por tres miembros de cada cooperativa. Al crearse nuevas cooperativas dentro de ULARCO, el número de representantes de cada una de ellas descendió a dos y, posteriormente, a uno.

Correspondía a la Dirección General de ULARCO, nombrada por el Consejo General del Grupo, la planificación y coordinación, la revisión y recomendación de planes anuales y a largo plazo del conjunto del Grupo, y la coordinación de las respectivas políticas comerciales. Correspondía también a la Dirección General el estudio y la puesta en marcha de sistemas de administración y estructuras administrativas comunes, la adquisición de licencias de fabricación, el mantenimiento de relaciones con organizaciones exteriores y la supervisión de la creación de nuevos servicios y empresas. La Dirección General ofrecía a las entidades integrantes del Grupo servicios jurídicos, contables, de personal y algunos de índole comercial. La centralización de las tareas de personal facilitó el traslado de socios de una cooperativa a otra dentro del Grupo. Esta movilidad fue y ha seguido siendo un medio importante de estabilización del empleo en periodos de crisis.

El Consejo Social Central estaba compuesto al principio por dos representantes del Consejo Social de cada una de las cooperativas. Corresponde al Consejo Social Central el estudio y la evaluación de los planes de la Dirección. Esto significa que la Dirección debía de mantener informado al Consejo Social y consultar con sus miembros los planes importantes.

El Consejo Social Central debía de informar a su vez a los Consejos Sociales de las cooperativas.

La base de la interacción de las empresas del Grupo ULARCO, estaba en la elaboración de los planes financieros (denominados más adelante planes de gestión), práctica en gran parte desconocida en su entorno empresarial. Las cooperativas asociadas conservaban su independencia, pero de común acuerdo, deseaban un desarrollo armonioso y coordinado, que tuviera en cuenta las necesidades de cada cooperativa y del conjunto.

Los planes financieros debían de recoger los siguientes aspectos: programas de fabricación y de ventas; previsión de gastos; previsión de resultados; programa de inversiones; análisis financiero y principios de política general de desarrollo. Estos planes pasaban a la Dirección General del Grupo para su aprobación en función de los intereses comunes.

En relación al Régimen Laboral, se estableció que éste fuera uniforme para todas las cooperativas, es decir que los anticipos laborales fueran uniformes en todas las cooperativas, así como la clasificación profesional.

La admisión de nuevos socios, no era una atribución de cada cooperativa, sino del Grupo. Además, cada cooperativa se comprometió a poner a disposición del Grupo hasta el 25 % de sus socios, para ser transferidos a otras cooperativas, en caso de reconversión industrial o por la existencia de excedentes de personal. La transferencia de socios llevó consigo la transferencia de capitales. Esta norma que posteriormente se extendió a los demás Grupos cooperativos fue de gran importancia para hacer frente a la crisis económica de finales de los años setenta y siempre que las empresas han pasado por dificultades.

En relación al régimen económico se establecieron una serie de disposiciones encaminadas a reforzar la interdependencia entre las diferentes cooperativas. Las disposiciones más importantes fueron las aportaciones intercooperativas (cada cooperativa invirtió en las demás hasta un 20 % de su capital); la transferencia de patrimonio al Grupo (el 25 % del patrimonio de cada cooperativa pasó a disposición del Consejo general); y la reconversión de resultados, es decir que de los excedentes (beneficios) obtenidos por cada cooperativa se aportaron a un fondo común el 20 % de los mismos y de manera progresiva hasta alcanzar el 70 % el sexto año.

El Grupo Cooperativo ULARCO se dotó de una estructura organizativa tanto en los aspectos económicos como institucionales que carecía de precedentes. Años después, estimuladas por la Caja Laboral Popular, la mayor parte de las cooperativas de Mondragón se unieron para formar grupos semejantes, primeramente de carácter comarcal. El Grupo ULARCO será el referente para todos ellos.

2.3. Caja Laboral Popular

Caja Laboral Popular (CLP) surgió por iniciativa de Arizmendiarieta en el año 1959, cuando aun la cooperativa industrial ULGOR no tenía resueltos sus problemas técnicos ni de comercialización, ni siquiera los jurídicos. En su fundación toman parte las cooperativas industriales ULGOR, Arrasate y Funcor, y la cooperativa de consumo San José.

La preocupación de Arizmendiarieta era tener acceso al capital para que las empresas cooperativas no tuvieran dificultades de inversión: “Hoy necesitamos de recursos extraños. Pero si queremos trabajar para el desarrollo de un movimiento cooperativo, si aspiramos a ser algo más que unos guerrilleros aislados de una buena causa, tenemos que ir pensando en una cobertura económica coherente e idónea” (Del Arco, 1983: 20). Creía que las cooperativas no podrían reunir capital atrayendo a los inversores privados; que los bancos privados serían reacios a conceder créditos a las cooperativas de trabajadores; y que estas perderían su independencia si se endeudaban con la banca privada.

En la memoria de CLP del año 1960, Arizmendiarieta explica el significado y sentido de la denominación que han elegido:

“Nos denominamos CAJA, porque una intención nuestra es la de cooperar para impedir que se malogra nada de lo que tanto sudor cuesta adquirirlo. Creemos que hay manantiales que no han aflorado a la superficie, que pueden explorarse, o que se derraman estérilmente.

Hemos querido adoptar un apellido: LABORAL. Para eso hemos adoptado el término Laboral, que alude a nuestro linaje y es al mismo tiempo nuestro blasón. Junto a la naturaleza concedida por Dios para todos los hombres, la verdadera fuente de prosperidad y bienestar es el trabajo. Nosotros queremos que lo que proceda del trabajo se cubra con una nueva aureola, sirviendo para aliviar y hacer fecunda la actividad propia de nuestros hijos.

Hemos querido completar nuestro nombre con un sobrenombre: POPULAR. La razón de ser de este sobrenombre es que, en primer lugar, esta entidad nace a impulsos de un movimiento auténticamente social y, como tal, popular. Han sido unas cooperativas, unas entidades constituidas sobre base humana y con una estructura eminentemente social, con predominio indiscutible del factor personal sobre lo económico, las que han contribuido a su nacimiento.

Pero no queremos adscribir la vida y el desenvolvimiento de CLP al círculo en el que nace, antes bien aspira a ser un instrumento de realización de los correspondientes ideales sociales en un ámbito social y territorial más amplio.

Cada libreta y cada título de CLP deben de considerar sus poseedores como un resorte que ponen en sus manos para tener a su servicio la capacidad, los planes y el desenvolvimiento de esa entidad. El trabajo y el ahorro son los pilares de nuestro porvenir y, de todas formas, creemos que este “espíritu de cooperación” con el que nace y consagra sus desvelos CLP, puede y debe ser una fórmula y un camino que puede contribuir poderosamente en el momento presente al bienestar humano y prosperidad de nuestros pueblos” (Larrañaga, 1981: 147).

Desde su fundación, CLP se constituyó en el motor de la Experiencia Cooperativa. Gorroñoitia lo expresa diciendo lo siguiente:

“Para comprender la dinámica de esta Experiencia hay que apelar al conjunto de los elementos que la componen, y, en este caso, tener conciencia exacta de que los dos elementos estructurales básicos, soporte de la promoción del resto de la realidad cooperativa, han sido CLP y la Escuela Profesional Politécnica. La primera ha facilitado los capitales exigidos por nuestra promoción y la segunda ha puesto a disposición los hombres necesarios para su desarrollo” (Caja Laboral Popular, 1967: 240-241).

En el momento de su creación, la Asamblea General de CLP estaba estructurada de modo que representaba los intereses de las cooperativas a las que sirve y, al mismo tiempo, los de los trabajadores-propietarios de la entidad. En la Asamblea, los trabajadores estaban en desventaja en una proporción de dos a uno, pero sólo ellos podían elegir representantes para el Consejo Social de CLP.

El Consejo Rector estaba constituido por doce miembros, ocho en representación de las cooperativas y cuatro en representación de los trabajadores de CLP. Los ocho primeros eran altos directivos de las cooperativas más importantes.

Un área que fue adquiriendo relevancia dentro de CLP fue su División Empresarial, cuyo objetivo era la promoción de proyectos de empresas cooperativas. En este sentido, gestionaban tareas relacionadas con los planes de viabilidad de un proyecto empresarial, concesión de créditos etc. A partir de la década de los ochenta, a raíz de la grave recesión económica, la División Empresarial prestó una atención preferente a ayudar en la reorganización de las empresas con dificultades económicas.

Durante el periodo 1955-1966, se crearon 38 empresas cooperativas industriales y 3 cooperativas de consumo, la mayoría de ellas con un vínculo más o menos estrecho con CLP. Son muchos los grupos de trabajadores de distintas poblaciones las que, teniendo la idea de crear una empresa, se acercaban a Mondragón a conocer la Experiencia Cooperativa que empezaba a ser conocida. En muchos casos, los Estatutos de ULGOR sirvieron de referencia y en no pocos se adoptaron tal cual. El propio Arizmendiarieta se desplazaba para contactar con los trabajadores y animarles para que transformaran sus incipientes talleres en empresas cooperativas.

Durante todo este periodo, se puso de manifiesto el carácter rector que CLP y su División Empresarial ejercía sobre el conjunto de las empresas cooperativas a ellas vinculadas, especializándose en tareas de promoción de actividades en régimen cooperativo y de asesoría a las empresas en funciones diversas (financiera, de gestión, etc.).

3. PROCESO DE REORGANIZACIÓN DEL GRUPO ULARCO ANTE LOS CAMBIOS ECONÓMICOS Y POLÍTICOS (1975-1985)

A partir de la década de los setenta, el contexto social, económico y político cambió de manera sustancial. La situación económica, motivado en primera instancia por el incremento del precio de la energía, se vio alterada radicalmente. Por otro lado, la necesidad de abordar el mercado exterior obligó a reducir costes mediante la innovación tecnológica y la adecuación de los cuadros directivos a una nueva coyuntura internacional. A esta coyuntura económica hay que añadir el inicio de la transición política, periodo convulso a nivel político y social en el País Vasco. La aprobación del Estatuto de Autonomía en 1979, junto con la ratificación del Concierto Económico por parte de la Constitución española y, consecuentemente, el

establecimiento de la autonomía fiscal, supuso un cambio institucional de gran magnitud, que tuvo una incidencia relevante en la reactivación de la maltrecha economía vasca. Para ello, el Gobierno Vasco creó la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI), agencia de desarrollo empresarial encargada de dar apoyo y servicio al tejido industrial vasco. Paralelamente, El Parlamento vasco aprobó el año 1982 la Ley de Cooperativas de Euskadi que supuso dotar a las cooperativas de un nuevo marco jurídico en un contexto de recesión económica.

El cambio de fase tuvo su reflejo en los resultados económicos obtenidos por las cooperativas. Así, ULGOR sufrió sus primeros retornos negativos (pérdidas) en 1971. Se recuperó el año siguiente y comenzó una tendencia ascendente que duró hasta finales de los años setenta. Posteriormente, en el periodo 1980-1984 volvió a tener retornos negativos. Con la excepción de Copreci, tanto Arrasate como Ederlan y Fagor Electrónica, pasaron por dificultades de rentabilidad a finales de los setenta. Esta situación era nueva para las cooperativas, dado que desde su inicio había conocido un ciclo económico expansivo.

Ante esta situación, el Grupo ULGOR llevó a cabo los siguientes cambios organizativos:

3.1. Progresiva centralización en la toma de decisiones a nivel de Grupo

En el año 1969 las cinco cooperativas asociadas decidieron proceder a la completa integración de sus actividades. Un cambio que tenía como fin la obtención de un desarrollo empresarial unificado de ULARCO como Grupo, dotándole de personalidad jurídica propia. Se nombró un Director General con autoridad ejecutiva sobre las direcciones de las cooperativas asociadas. Durante los primeros años de la reestructuración, Los Servicios Centrales de ULARCO enfatizaron dos actividades principales: Finanzas y Personal.

El nivel de reconversión de resultados se estableció en el cien por cien. Las empresas empezaron a someter regularmente informes de gestión a los Servicios Centrales y se creó un Fondo Social Intercooperativo.

En 1971, se creó el Departamento de Personal. Entre las primeras tareas que tuvo que asumir este Departamento fue la gestión del desempleo. Para ello elaboró guías para el traslado intercooperativo de personal.

Una manifestación clara del incremento de la influencia de ULARCO en la gestión diaria de las cooperativas fue la elaboración creciente de normas formales: normas de valoración de los trabajadores; normas para el nombramiento de gerentes y directores; normas que regulan los préstamos inter-cooperativos; normas para prohibir huelgas internas y para regular las huelgas por motivos externos; normas sobre el funcionamiento de los órganos sociales, etc. Estas normas se elaboraban a través de un proceso de consulta con los órganos de gobierno de las cooperativas asociadas. No obstante, mientras que los primeros procedimientos del Grupo surgían y se desarrollaban por iniciativa de las empresas, ahora las normativas se originaban en los Servicios Centrales del Grupo.

Estas medidas ayudaron a hacer frente a la crisis. Las fluctuaciones de empleo no eran tan acusadas como las de los retornos económicos. El personal excedente en la mayoría de los casos fue reubicado dentro de la propia empresa o dentro del Grupo. Las empresas y actividades que sufrían pérdidas se apoyaban en los recursos financieros conjuntos del Grupo mientras se reorganizaban para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

En los años ochenta, la crisis se agravó aún más, hasta poner en grave riesgo la supervivencia misma del sistema cooperativo. La consecuencia directa fue incrementar el nivel de centralización y de cohesión del Grupo, al percatarse de la necesidad de cambios más estructurales a nivel individual y a nivel del Grupo. La tendencia fue ir hacia la creación de una sola organización.

3.2. Reorientación hacia el mercado internacional y modernización de las plantas productivas

A finales de los años setenta y principios de los años ochenta, las pérdidas económicas de las empresas del Grupo eran generalizadas. Se inicia simultáneamente un proceso de reorganización enfocado al mercado internacional y una importante modernización de sus plantas productivas, apoyado por el Gobierno Central y el Gobierno Vasco a través de subsidios y créditos especiales vía el SPRI.

3.3. Creación del Grupo FAGOR

Después de un amplio debate dentro de las cooperativas y su posterior votación en sus respectivas asambleas generales, en un proceso que se prolongó hasta el año 1986, la nueva estructura organizativa fue aprobada pero con una falta de unanimidad. El Grupo ULARCO

pasó a denominarse Grupo FAGOR, con el objetivo de lograr una adecuada identidad corporativa, dado que la marca FAGOR era la más conocida en el mercado.

La nueva estructura del Grupo FAGOR dio un nuevo y mayor peso a los criterios de eficiencia técnica y gestión que en su estructura orgánica anterior. Fue un nuevo equilibrio caracterizado por una mayor centralización de las decisiones importantes.

La Asamblea General de FAGOR asumió funciones anteriormente en manos de las cooperativas: aprobación del lanzamiento y cese de actividades, incluyendo el cese y la disolución de cooperativas asociadas; aprobación de los planes de reestructuración y modernización de la empresas asociadas y los procedimientos en caso de que hubiera una intervención en una cooperativa; aprobación de las políticas de personal, finanzas, tecnología y marketing dentro de todo el Grupo.

La nueva estructura del Consejo General aumentó la función ejecutiva en las empresas asociadas: ratificación del nombramiento de gerentes; aprobación de las normativas sobre las finanzas y la contabilidad en las empresas y supervisión de su cumplimiento; fomento y aprobación de las formativas relacionadas con la política de personal, empleo, formación, organización, condiciones de trabajo y otras; fomento y aprobación de las políticas de tecnología, marketing, nuevas actividades, modernización, planificación y sistemas de información.

Los reglamentos de 1986 dieron al Director General más responsabilidad ejecutiva sobre las decisiones relacionadas con las cooperativas, además de desarrollar y proponer el plan estratégico del Grupo que debían de seguir las cooperativas. Además de desarrollar las normativas de personal, finanzas, tecnología, marketing y otros, adoptó las medidas necesarias para asegurar su realización eficaz. Finalmente, se estableció que “las decisiones del director general, dentro de sus áreas de competencia, serán obligatorias para los órganos representativos y los individuos dentro de las cooperativas del Grupo” (Regulación orgánica del Grupo FAGOR, junio 1986: 14).

En este contexto, los aspectos sociales fueron aparcados ante las prioridades económicas. La crisis económica, después de dos largas décadas de crecimiento y de obtener importantes retornos económicos, enfrentó a los cooperativistas ante la cruda realidad a la que se respondió mediante reubicaciones de cooperativistas en distintas cooperativas, reducción de anticipos laborales, extornos económicos, calendarios laborales móviles, relevos,

flexibilización de la jornada, etc. Consecuentemente, el grado de frustración e insatisfacción de los socios fue creciente. Las tensiones obedecían en gran medida a la ansiedad que provocó la crisis económica y las consecuencias que para ellos se derivaban en el día a día.

Con estas palabras se dirigió Alfonso Gorroñoigoitia a los socios de ULGOR en el año 1981, con ocasión del 25 aniversario de la cooperativa:

“La áspera circunstancia económica que vivimos, con sus desagradables secuelas en todos los planos, pero particularmente en lo personal, que afecta a tantos compañeros de trabajo cargándoles de justificadas preocupaciones, no propicia el clima adecuado para una festiva celebración de este aniversario (...) Pero para lo que sí nos tiene que servir esta fecha es para hacer un acto de afirmación y fe en nosotros mismos y en nuestras posibilidades como personas, como hombres y mujeres, y como comunidad solidaria. No lo dudéis, terminaremos saliendo del `túnel oscuro` de esta crisis y terminaremos saliendo reforzados y rejuvenecidos. Llegaremos a celebrar las bodas de oro, el 50 aniversario. Por supuesto no todos los ahora presentes a título personal, pero sí la mayoría, y en todo caso ULGOR S.COOP. como entidad. Porque sabremos, querremos y podremos asumir los esfuerzos necesarios para alcanzar esta meta y para seguir aportando a la sociedad y a nosotros mismos las cuotas de progreso y emancipación populares que nuestra conciencia nos demanda y nuestro País nos exige” (Molina, 2006: 150).

Conforme la crisis económica incidía con mayor fuerza, se generalizó la creación de Grupos Cooperativos de carácter comarcal. Además del Grupo originario ULARCO-FAGOR, que marcó la pauta y el modelo a seguir por todas las demás, se crearon 13 grupos más, englobando a un total de 94 empresas.

Este modelo de agrupaciones de empresas era algo desconocido en el mundo de las cooperativas y no existían referencias en las cuales basarse a la hora de establecer el marco normativo que regulara las relaciones entre ellas. Por tanto, hubo que ser creativo para dar respuesta a las necesidades que la situación de crisis económica estaba provocando en muchas empresas. Es preciso resaltar el carácter comarcal de estos grupos cooperativos, ya que su unidad estaba basada en aspectos tales como su proximidad física, el conocimiento en muchos casos personal de sus miembros, la afinidad ideológica, la identificación con el territorio, etc. Estos aspectos cimentaron la formación de los grupos cooperativos, siendo en muchas

ocasiones razones más poderosas que las de carácter puramente económico. Sólo en un segundo estadio, a partir de 1984, se dieron las condiciones para pasar a constituirse los grupos denominados sectoriales, pero, aun entonces, el aspecto comarcal y otro tipo de afinidades y proximidades prevalecieron en muchos ámbitos.

4. PRIMEROS SÍNTOMAS DE DESINSTITUCIONALIZACIÓN, NUEVAS FUENTES DE LEGITIMACIÓN Y RESPUESTAS ORGANIZATIVAS

En la medida en que la ECM creció, y lo hizo con gran rapidez durante la primera década de su andadura, aparecieron los primeros síntomas de desinstitucionalización, entendida ésta como procesos de debilitamiento de las prácticas institucionalizadas. Este hecho se produjo a partir de la segunda mitad de la década de los sesenta, prácticamente a los diez años de la fundación de la primera cooperativa.

Durante esos años se produjeron cambios en las representaciones sociales entre los integrantes del cooperativismo, junto a modificaciones en las bases de legitimidad que hasta entonces habían acompañado al proceso de institucionalización del cooperativismo de Mondragón. Todos estos cambios a nivel cognitivo y normativo van a provocar nuevas formas de organización del trabajo que tomarán como referencia el Modelo Noruego de Organización del Trabajo.

4.1. Diversificación de las representaciones sociales, emergencia de problemas organizativos y conflictos

Todas las fuentes bibliográficas consultadas coinciden al detectar los cambios que se empiezan a generar a partir de la segunda mitad de la década de los sesenta. Así, Rianza (1968) realiza el primer estudio de carácter sociológico confirmando que la cooperativa comenzaba a perder la condición de “sociedad humana”. Su análisis advertía de los “riesgos de un crecimiento demasiado intenso y rápido, en número de socios y en una producción compleja en su variedad y exigencia técnica”. Mostraba fallos en la participación social de los trabajadores y en la comunicación entre éstos, especialmente de las de las categorías más bajas con los directivos. Se percibía una creciente desgana en la participación en las asambleas, lo que se achacaba al “ritmo impresionante, incluso peligroso,” del crecimiento de la empresa. El estudio concluye con los siguientes términos:

“Podemos decir que la empresa en lo técnico y económico ha llegado a un nivel muy alto de perfeccionamiento y en lo cooperativo va caminando a un ritmo aceptable, aunque quizá algo menor en la directriz de conseguir consolidar la comunidad de trabajo que ULGOR es, haciéndola cada vez más auténtica y consolidada” (Riaza, 1968: 82).

Estos síntomas se ven confirmados y reforzados a partir del año 1975. Así, la investigación de Ruth Fischer (1975) concluye que el rápido crecimiento estaba superando la capacidad integradora de la empresa, generando problemas de masificación y comunicación social entre los estamentos de trabajadores, lo que acrecentaba la sensación en muchos de éstos de que la cooperativa era poco más que un lugar de trabajo, y no una comunidad que les dotaba de una identidad colectiva. Comenzaban a detectarse actitudes de desconfianza, fundamentalmente canalizadas hacia los mandos intermedios. De acuerdo con este estudio, la asimilación de ideologías marxistas entre una parte importante de los trabajadores ayudó a representar ideológicamente una percepción dialéctica de las relaciones laborales en el interior de la cooperativa. En el año 1974, junto con el comienzo de las primeras dificultades económicas, se produjeron severos conflictos en las cooperativas de ULARCO, concretamente en ULGOR y FAGOR ELECTROTÉCNICA, tomando tintes más dramáticos en la primera. El foco específico del conflicto fue la introducción de un nuevo manual de valoración estructural. Este conflicto debe situarse en el contexto social y político del cambio de régimen político que se estaba viviendo en aquellos años y que provocó una gran convulsión social y política.

El conflicto desembocó en una huelga que se prolongó durante tres días. Fue la primera huelga por “motivos internos” (de índole laboral y no “político”) en una cooperativa de Mondragón. Era, por tanto, un hecho sin precedentes en una organización en la cual la normativa de huelga tenía un carácter muy restrictivo. La huelga generó una gran tensión y tuvo como resultado la expulsión de 17 socios trabajadores de ULGOR (no siendo readmitidos hasta el año 1978) y 397 socios fueron sancionados.

El conflicto dejó abiertas muchas heridas internas, una crisis institucional importante y la moral bastante dañada. El desenvolvimiento de la crisis puso de manifiesto que la legitimidad institucional de la ECM podía ser puesta en cuestión, algo imposible hasta entonces. El contexto social y político estaba cambiando y la ECM había quedado rezagada respecto de la transformación que se había producido en el entorno. A nivel cognitivo nuevas interpretaciones de la realidad se iban configurando dentro de las cooperativas, al margen de

las interpretaciones impregnadas de religiosidad que habían prevalecido hasta entonces, pero que ya desde finales de los años sesenta se ven desplazadas por las formulaciones de corte nacionalista y socialista.

Consecuentemente, la legitimidad normativa también se pone en cuestión. Aspectos hasta entonces admitidos como incuestionables, como el manual de valoración y en general el modelo de trabajo básicamente taylorista se pone en solfa y se plantea si es coherente con las bases filosóficas del modelo cooperativo (“la persona como centro”). También el funcionamiento de los órganos institucionales (concretamente el papel del Consejo Social) son cuestionados. Para dar salida a este aspecto, se instituyó la figura de los “consejillos” para facilitar la comunicación entre los trabajadores de base y los representantes del Consejo Social.

William Foote Whyte y Kathleen King Whyte realizaron un análisis sobre el cambio de la cultura cooperativa que se apreciaba en aquellos momentos (1979-1994). Realizaron un sondeo en las cooperativas del Grupo ULARCO para estudiar dos dimensiones de la participación de los cooperativistas: el gobierno y la organización del trabajo. Los sociólogos norteamericanos contemplaron la disputa en torno a la participación que se mantenía entre directiva y mandos intermedios, por un lado, y los consejos sociales, por otro lado. La participación de los socios, tanto en la gestión del trabajo como en el gobierno, se reveló mucho más amplia que en las empresas de la zona. El estudio detectó una cultura organizativa diferenciada, fuertemente arraigada en aspectos de autocrítica y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. La capacidad para el cambio y la negociación fueron puestas de manifiesto en el periodo de reconversión industrial.

Este estudio tuvo su continuidad en 1985, bajo la supervisión de David Greenwood, quien comenzó una investigación de orientación más antropológica. Descubrió que la información a la que tenían acceso los socios del Grupo ULARCO tendía a ser mal asimilada, lo que generaba apatía y desinterés. Asimismo, se reveló la existencia de una sólida conciencia de diferencia entre los miembros del Ejecutivo y los trabajadores manuales, catalogados como “los de arriba” y “los de abajo”. Ello revelaba una mentalidad social de desigualdad y una actitud general entre los trabajadores, especialmente los de mano de obra directa, de cansancio ante la retórica igualitarista del vocabulario directivo y su dificultad para concretarse en prácticas de gobierno y gestión de la cooperativa más cercana a sus sensibilidades. Asimismo, las reubicaciones de personal realizadas, habían dejado un fuerte

malestar entre los trabajadores que sufrieron estas medidas, debido al aislamiento y soledad que habían sentido en sus nuevos puestos de trabajo y al sentimiento de “cosificación” que habían vivido en su entorno laboral.

El ser socio de la cooperativa se asociaba con los siguientes aspectos: la participación en la gestión del trabajo y de la empresa (aspecto por cuya aplicación práctica se mostraba insatisfacción pero que no se cuestionaba); la seguridad en el empleo; la libertad de expresión y la posibilidad de promoción en función del esfuerzo personal.

4.2. El crecimiento como elemento de legitimación pragmática

En el periodo que transcurrió en el proceso de construcción y consolidación de la ECM, las bases de legitimidad pivotaban entre la construcción de una comunidad de trabajo frente al modelo de empresa tradicional y el logro del desarrollo comunitario como objetivo a alcanzar. Si en un primer momento la comunidad de trabajo es el elemento legitimador de la ECM, progresivamente se ve desplazado por el desarrollo comunitario. Es necesario subrayar que la experiencia nace a finales de los años cincuenta, cuando los valores asociados al desarrollo comienzan a ocupar un lugar importante en las representaciones sociales de los individuos. En la búsqueda de legitimidad, no son sustituidos unos elementos por otros, sino que se presentan de manera agregada y buscando coherencia entre ambos. Para los actores más ideologizados, la creación de la comunidad de trabajo tendrá un valor de primer orden, pero no renunciarán al desarrollo (económico) comunitario. Por el contrario, los individuos menos ideologizados valorarán sobre todo las posibilidades de promoción (desarrollo) individual (también comunitario) y económico. En todo este proceso de búsqueda de legitimidades, el lenguaje y la capacidad dialéctica de los actores sociales tuvieron una gran importancia (en los primeros años, las Asambleas Generales podían durar jornadas enteras).

Por otro lado, de cara al exterior, la ECM contenía una potencial amenaza a los ojos de la clase empresarial por su carácter diferenciado y sus mensajes heterodoxos. Ante ellos, los dirigentes cooperativos trataron de ganar la confianza de las instancias gubernativas y económicas, disipando las dudas que el proyecto cooperativo pudiera suscitar. En este sentido, el discurso pragmático asociado al crecimiento y desarrollo económico se va ir afianzando progresivamente, constituyendo tanto un elemento de cohesión interno como un medio para tranquilizar a los grupos empresariales tradicionales.

4.3. Organización del trabajo y relaciones laborales

En relación al modo de gestionar las cooperativas, éste no se diferenciaba sustancialmente del modo tradicional que los primeros cooperativistas habían conocido y padecido en las empresas de capitales de las que provenían. Empresas en su gran mayoría dominadas por unas relaciones de carácter autoritario-paternalista, donde imperaban las lógicas tayloristas y los modos de producción fordistas. Empresas disciplinadas pero que aun no dominaban plenamente las formas y maneras de la producción industrial, dado que se encontraban aún en un proceso inicial.

Las primeras cooperativas tomaron como referencia estos modelos, si bien fueron pioneras en la incorporación de prácticas de gestión empresarial que no eran habituales en su entorno. Entre ellas, tres tuvieron gran relevancia para su organización empresarial: los planes de gestión; los planes estratégicos y los manuales de valoración de los puestos de trabajo. Sobre estos ejes se estableció la organización del trabajo y las relaciones entre los miembros de la cooperativa. Estos elementos con el tiempo llegaron a consolidarse en la cultura empresarial cooperativa y fueron los mimbres de su gestión prácticamente hasta los años ochenta.

Junto a ello, los dos órganos más relevantes de las cooperativas, esto es, el consejo rector y la gerencia, mantuvieron una colaboración y complicidad muy estrecha respecto de las claves de gestión de la cooperativa. Las relaciones internas entre los trabajadores y los órganos de dirección eran relaciones de cercanía y de confianza, pero también de exigencia y disciplina, “mediante una relación interpersonal, al ser todos conocidos, siendo prácticamente todos compañeros de la niñez o, por lo menos, con muchos años de convivencia” (Uribe-Echeberria, 1981: 75). El sistema se caracterizó por disponer de un “ejecutivo fuerte y por ejercer un liderazgo autoritario-benevolente (paternalista), aunque después en la calle fuesen amigos y tuvieran mucha relación personal”.

El consejo social, como órgano representativo del colectivo, “servía como lugar de aprendizaje de temas empresariales y sociales, ya que el Presidente del Consejo Rector daba mensualmente sus explicaciones sin tener en cuenta limitaciones de tiempo. Lo mismo podía durar tres como seis horas, repartidas si era preciso en dos o tres días” (Uribe-Echeberria, 1981: 75). Estas informaciones “equivalían al refuerzo para aumentar o mantener la motivación de eficiencia” (Uribe-Echeberria, 1981: 77). La comunicación era en general

descendente en todos los aspectos de trabajo normal en la empresa, “ya que los conocimientos estaban en la cúspide de la jerarquía” (Uribe-Echeberria, 1981: 77).

Hasta la primera mitad de los años setenta, el trabajo fue abundante y los resultados económicos sobrepasaron todas las previsiones. En las cooperativas se ganaba bien, tan bien o algo mejor que en las empresas del entorno, y además las sumas capitalizadas por los socios eran considerables. Como afirma Uribe-Echeberria: “en la Junta General [Asamblea General], de 1963, había un buen porcentaje que no se enteraba de lo que se decía, pero se compensaba con la fe en los líderes, y sobre todo, con los resultados positivos de su gestión” (Uribe-Echeberria, 1981: 75).

En relación a la organización del trabajo de las cooperativas, Gorroño señala que ésta “ha sido netamente taylorista, en la búsqueda de la eficiencia a través de la especialización en movimientos y tareas simples. Concluiremos que, aun subsistiendo una correcta gestión democrática en los términos en que la misma fue definida, la conjunción de ambos factores ha conducido a la no incitación de la participación en el hecho empresarial” (Uribe-Echeberria, 1981: 126). El modelo tenía un carácter directivo muy marcado, con amplias competencias asumidas por parte de la gerencia, y el producto era de baja tecnología, por lo que se requerían trabajadores de pocos conocimientos y la necesidad de participar y, por tanto, de generar un marco que lo posibilitara no era ni prioritario ni adecuado.

El crecimiento de las cooperativas era tan acelerado en el periodo 1963-1966, que su sistema de valoración por oficios y profesionales dejó de ser eficaz, dando lugar a la modificación del reglamento de régimen interior, para definir niveles donde aparecían las nuevas clasificaciones de ejecutivos subordinados, intermedios importantes y altos ejecutivos. Fue ULGOR quien elaboró el primer manual de valoración de puestos de trabajo, siendo muy novedoso en su entorno empresarial.

Con la clasificación apareció también la organización burocrática de los puestos de trabajo, siendo éstos definidos por escrito en términos de movimientos que debían hacer los operarios y que eran archivados por la organización. Este hecho ilustra el interés y la insistencia de las cooperativas por racionalizar y estandarizar la contribución de cada socio a la cooperativa y el establecimiento del consiguiente reconocimiento económico. Comités de valoración determinaron el valor estructural de cada puesto, el valor funcional que varía por

calificaciones y experiencia del personal, además de los aspectos negativos o peligrosos que merecían una compensación adicional.

Antes de llegar a la Organización Científica del Trabajo mediante la valoración de los puestos, era el encargado o jefe el que definía la tarea a realizar por sus subordinados. Con la definición de puestos burocráticamente, el mando perdió mucha de su libertad de acción. El subordinado ganó en seguridad y las relaciones con el mando fueron más impersonales. Era la organización quien definía los puestos, sobre todo, en las cadenas de montaje y lo hacía con iguales requerimientos para todos ellos. Por eso la valoración era sencilla y rápida. Otro aspecto que se quería suprimir con la valoración de los puestos de trabajo eran los favoritismos de los mandos hacia determinadas personas.

Las cooperativas fueron también pioneras en la elaboración de los planes de gestión anual. Este documento fue elaborado por la gerencia y en él se determinaba por escrito los objetivos anuales y las acciones planificadas para su consecución. Mensualmente se realizaba un seguimiento y control del mismo para verificar y corregir las posibles desviaciones del mismo.

Mediante el manual de valoración y el plan de gestión anual los principios de eficiencia y de impersonalidad van a salir reforzados y con ellos el modelo de gestión burocrático.

A partir del año 1970, la dirección general del Grupo ULARCO introdujo modificaciones a la cuestión de la participación de los trabajadores en las cooperativas. Se estimó que las crecientes tensiones que se estaban produciendo en los centros de trabajo obedecían a la contradicción interna entre el sistema democrático de gobierno de las cooperativas y el sistema rígido y autoritario de la organización del trabajo. Por ello, la dirección debía de estudiar a fondo las posibilidades de implantar nuevas formas de organización del trabajo que fuesen eficaces económicamente y que, al mismo tiempo, estuviesen más en armonía con los valores sociales en los que se basaba el cooperativismo.

Desde ULARCO, se alentó a las direcciones de las cooperativas para que estudiaran y planificaran la introducción de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), tomando como referencia las aportaciones teóricas de Einar Thorsrud y las experiencias realizadas en la factoría Volvo de Kalmar (Noruega).

“Las NFOT buscan el protagonismo del hombre en el trabajo. El protagonismo supone el aprovechamiento máximo y desarrollo de las potencialidades del hombre, ampliación de su círculo de intereses a través del trabajo, superación profesional y humana a partir del trabajo. [...] El protagonismo del hombre supone la atribución de funciones adecuados al nivel de conocimientos y experiencia, y la responsabilización plena del trabajador por la labor que realiza [...] Para ello se trata de organizar el trabajo en torno a equipos de trabajo en lugar de las cadenas de montaje, lo que parece previsible que traiga cambios en la estructura organizativa: cierta descentralización en la toma de decisiones y reducciones en la mano de obra indirecta y probablemente, de ciertos niveles de decisión” (ULARCO, 1975: 37-43).

A partir de 1972 Copreci comenzó la implantación de las NFOT de manera sistematizada, con la intención de acumular una experiencia que fuera extendida al conjunto de las cooperativas del Grupo ULARCO, implantándose con diferente grado de desarrollo en ULGOR, F. Arrasate, F. Ederlan, Fagelectro y F. Industrial. Sin embargo, estas experiencias se fueron abandonando progresivamente y, en el año 1976, sólo Copreci continuaba aplicándolas. Después de más de cuatro años de aplicación, se realizó la siguiente valoración (Copreci, 1976: 26-32):

“En la elaboración y aplicación de los distintos proyectos no se ha tenido suficientemente en cuenta la unidad que constituyen los distintos elementos del sistema socio-técnico. Con frecuencia se han operado con alguno de ellos sin tener en cuenta su incidencia en otros elementos. (Se evidencia) la acentuación excesiva de los aspectos económicos junto con la subestimación de los problemas humanos (...) una diferenciación bastante rigurosa entre la fase preparatoria de los proyectos y la de su realización. La preparación de los proyectos ha sido obra casi exclusiva de los niveles superiores de la organización y de los técnicos. De hecho, las personas que habían de estar implicadas en los proyectos (incluyendo los encargados) no han participado en esa fase. Para concluir observamos que el enfoque inicial ha ido desplazándose hacia una visión totalmente productiva y tecnicista. [...] Si se ha optado por el camino fácil y con una visión a corto plazo es porque realmente no existía el convencimiento, al menos generalizado, en las

NFOT”. Respecto a las implantaciones realizadas en otras empresas del Grupo ULARCO y respecto a las posibilidades de implantar las NFOT en las mismas se estima que “el pretender que en ULARCO se puedan implantar las NFOT manteniendo intactas la organización actual del trabajo, los sistemas vigentes de información y control, omitiendo los alicientes remunerativos, no deja de ser algo ilusorio en lo que a veces creemos”.

Los intentos por superar los modelos tayloristas de organización del trabajo, introduciendo para ello cambios organizativos y lograr así una coherencia mayor entre el ideario cooperativo y las prácticas empresariales, además de mejores resultados empresariales, tienen su continuidad con la introducción del paradigma de la calidad en los años noventa.

No obstante, el resultado poco satisfactorio obtenido con la introducción de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, radicó en el hecho de considerar a las organizaciones exclusivamente como realidades socio-técnicas, olvidado que están insertas en sistemas culturales de significado que es preciso considerar. Estas nuevas formas de organización, no tienen una validez universal, sino que han de adecuarse a los entornos culturales en los que se insertan si se pretende lograr éxito en su aplicación. De lo contrario, el rechazo que generan entre quienes han de llevarlos a la práctica, impiden su plena implementación.

5. CONCLUSIÓN

A lo largo de este periodo de tres décadas (1955-1985), se produce el surgimiento y la consolidación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta Experiencia, radicalmente innovadora en su origen, llegó a tener 19.161 trabajadores en el año 1985; unas ventas por valor de 841,4 millones de euros y un total de 94 cooperativas asociadas a Caja Laboral, distribuidas por toda la geografía vasca. En estos treinta años, las cooperativas conocieron coyunturas económicas muy favorables que supieron aprovechar para crecer, junto con otras más desfavorables en las que desplegaron todo su potencial de intercooperación para resistir y fortalecerse.

En este periodo, se produjeron cambios significativos en las bases institucionales del Grupo. Los profundos cambios sociales, económicos y políticos acontecidos en la sociedad vasca, fueron acompañados por cambios de tipo cognitivo y normativo en el seno del

cooperativismo, mientras que los aspectos reguladores se mantuvieron, siendo estos últimos, los elementos identitarios más vigorosos del cooperativismo.

El discurso moral de Arizmendiarieta, único referente ideológico del Cooperativismo de Mondragón, fue perdiendo significado entre los cooperativistas prácticamente desde el inicio del despegue industrial y el cambio social de valores a él asociado. Así, en la década de los ochenta, del personalismo cristiano propuesto por Arizmendiarieta se transita hacia los modelos nórdicos de democracia industrial. No obstante, estos modelos socio-técnicos de organización, no tuvieron el desarrollo esperado debido en gran medida a que en su implantación no se tuvieron en cuenta las diferencias culturales existentes, siendo una de las claves a considerar en estos procesos. Por todo ello, a finales de los años ochenta, el cooperativismo se encontró sin referentes ideológicos claros.

Junto a ello, la búsqueda de legitimidad dejó de estar sustentada en la creación de ámbitos comunitarios de producción al servicio del desarrollo comunitario para centrarse en el crecimiento económico como único elemento legitimador del proyecto cooperativo. De esta manera, La Experiencia Cooperativa Mondragón quedó progresivamente asimilada cultural y cognitivamente e fue incapaz de producir un discurso propio y original. Con una capacidad muy limitada de plantearse objetivos y retos más acordes con su origen y con la comunidad en la que surgió y en la que se sustenta.

Durante el periodo de crisis económica, se realizaron grandes esfuerzos y sacrificios por parte de los trabajadores, dando lugar a profundos aprendizajes que perdurarán en el tiempo.

En primer lugar, el modelo cooperativo había pasado por una dura prueba de la cual salió fortalecido. Se había pasado por un periodo crítico pero en conjunto el Grupo no había perdido un solo puesto de trabajo sino que había crecido, al contrario de lo ocurrido en el resto de la industria. Para ello, todos habían realizado sacrificios, pero eso formaba parte de las reglas del juego que, si en otros momentos les había permitido obtener grandes resultados económicos en la actualidad, les exigía esfuerzos suplementarios. El modelo cooperativo había pasado su prueba de fuego y había encontrado los mecanismos internos para hacerles frente.

En segundo lugar, el cooperativismo se había dado cuenta aun con mayor intensidad de que la orientación empresarial, fuertemente enraizada hasta entonces, debía de ser asumida,

definitivamente, como la más importante frente a aspectos de índole social e ideológico. Lo económico, la orientación al mercado y la necesidad de una mayor agresividad se afianzó fuertemente en el Grupo y los aspectos ideológicos perdieron posiciones. Si bien a finales de los años sesenta y en la década de los setenta las posiciones ideológicas afines al nacionalismo vasco se extendieron también entre los cooperativistas, reemplazando en cierta medida el vacío ideológico dejado por el cristianismo, progresivamente irá perdiendo espacio a favor de visiones más pragmáticas y desencantadas de la realidad empresarial. Con esta percepción, se concluyó la década de los ochenta y el cooperativismo estaba ya dispuesto a iniciar, de manera pionera, su proceso de internacionalización, pero para ello debía de iniciar un proceso de reinstitucionalización bajo el nueva denominación de Mondragón Corporación Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANZADI, D. (1976) *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M^a. (1997) *Caja Laboral Popular, (C.L.P.)*. Textos recopilados en *Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta CD*.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M^a. (1997) *Escuela Profesional, (E.P.)*. Textos recopilados en *Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta CD*.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M^a. (1997) *Formación Cooperativa (F.C.)*. Textos recopilados en *Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta CD*.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M^a. (1997) *Primeras Realizaciones, (P.R.)*. Textos recopilados en *Pensamiento de D. José María Arizmendiarieta CD*.
- ASHORD, B. y GIBBS, B. (1990) "The double-edge of organizational legitimation", *Organization Science*, Vol. 1, N° 2.
- AZPIAZU, J.A. (1999) *El acero de Mondragón en la época de Garibay*. Ayuntamiento de Mondragón, Mondragón.
- AZURMENDI, J. (1987, 1992) *El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta*. Oalora, Mondragón.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A.M., y BEGIRISTAIN, A. (2004) Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, *Revista Ciriec*, N° 48.

- BARANDIARAN CONTRERAS, M. (2000) *Ampo Poyam, Elkarlanean, un recorrido en cooperativa*. Litografía Danona, Oiartzun.
- BARLEY, S.R. y TOLBERT, P.S. (1997) Institutionalization and structuration: Studing the links between action and institution, *Organization Studies*, Vol. 18, Nº 1.
- BOONS, F. y STRANNEGARD, L. (2000) Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization?’, *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 30. Nº 3.
- BRADLEY, K. y GELB, A. (1983) *Cooperation at Work: the Mondragon Experience*. Heinemann Educational Book, Londres.
- CAJA LABORAL POPULAR (1967) *Una Experiencia Cooperativa*. Bilbao.
- CLUSTER DEL CONOCIMIENTO (2003) *La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción*. Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- COPRECI (1976) *Informe: Análisis de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo*.
- DACIN, M.T. (1997) Isomorphism in context. The power and prescription of institutional norms, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 1.
- DEL ARCO, J.L. (1983) El complejo cooperativo de Mondragón, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 51.
- DIMAGGIO, P.J. y POWER, W.W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality, *American Sociological Review*, Vol. 48.
- ELIO, E. (2004) *Fagor ederlan 40 años de historia. 40 urteko historia*. Idazti Servicios Editoriales, Aretxabaleta.
- FISCHER, R. (1975) *El Complejo Cooperativo de Mondragón: estudio empírico de un sistema social*. Centro de Estudios Cooperativos, Universidad Católica de Chile. Serie de estudios Nº 10, Santiago.
- GALASKIEWICZ, J. (1985) Professional networks and the institutionalization of a single mind set, *American Sociological Review*, Vol. 50.
- GARCIA, Q. (1970) *Les coopératives industrielles de Mondragon*. Éditions Économie et Humanisme/Éditions Ouvrières, Paris.
- GONZÁLEZ GARCÍA, J.M. (2005) *La metalurgia guipuzcoana en el siglo XX: Unión Cerrajera*, Patricio Echeverría, CAF, San Pedro de Elgoibar, Orbea. Industri arrastroak, Donostia.
- GONZÁLEZ PORTILLA, M. y GARMENDIA, J.M^a. (1988) *La posguerra en el País Vasco: política, acumulación, miseria*. Kriselu, Donostia.

- GORROÑOGOITIA, A. (1984) *La organización interna de una cooperativa*. Otalora, Aretxabaleta.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C.R. (1996) Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 4.
- GREENWOOD, D. y GONZALEZ, J.L. (1990) *Culturas de Fagor, estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Editorial Txertoa, Donostia.
- ITZAINA, X. (2001) Catholicisme et construction identitaire basque: retour sur le postulat d'une sécularization achevée, *Lapurdum*, Nº 6.
- JEPPEPERSON, R.L. (1991) Institutions, institutional effects and institutionalism, en Powell, W.W. y DiMaggio, P. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- KASMIR, S. (1999) *El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Ediciones Txalaparta, Tafalla.
- LAHERA, A. (2004) *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Los libros de la catarata, Madrid.
- LARRAÑAGA, J. (1981) *Don José M^a Arizmendiarieta y la experiencia Cooperativa de Mondragón*. Litografía Danona S. Coop., Oiartzun.
- LARRAÑAGA, J. (1998) *El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía*. Otalora, Aretxabaleta.
- LARRAÑAGA, J.M^a. (1984) *El socio cooperativista*. Otalora, Aretxabaleta.
- LEIBAR, J. y AZCARATE, J. (1994) *Historia de Eskola Politeknikoa, José M^a Arizmendiarieta, 50 aniversario 1943-1993*. Caja Laboral, Arrasate.
- LEIBAR, J. y ORMAECHEA, J.M^a. (1984) *Don José M^a Arizmendiarieta y sus colaboradores*. Otalora, Aretxabaleta.
- LOGAN, C. y THOMAS, H. (1980) *Mondragón: an Economic Analysis*. Éditions George Allen et Unwin, Londres.
- MOLINA, F. (2005) *José M^a Arizmendiarieta (1915-1976)*. Caja Laboral, Mondragón.
- MOLINA, F. (2006) *Fagor Electrodomésticos (1956-2006), Historia de una experiencia cooperativa*. Caja Laboral, Mondragón.
- MONGELOS, J. (2003) M.C.C: el desarrollo de una experiencia socio-empresarial innovadora en más de 40 años, en I. Irizar (dir.), *Empresarios singulares. Cuatro testimonios, una experiencia cooperativa*. Mondragon Unibertsitatea-LKS Consultores, Mondragón.

- MOSCOVICI, S. (1979) *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Editorial Huemul, Buenos Aires.
- ORMAECHEA, J.M^a. (1991) *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Otalora, Aretxabaleta.
- ORMAECHEA, J.M^a. (1997) *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral, Mondragón.
- ORMAECHEA, J.M^a. (2003) *Medio siglo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Otalora, Aretxabaleta.
- PARRA, L. y ARAMENDIA, I. (2004) *Arrasate, un pueblo forjado por los trabajadores*. Arrasateko Udala, Mondragon.
- PÉREZ DE CALLEJA, A. (1989) *Arizmendiarieta, el hombre de acción*. Fundación Gizabidea, Mondragón.
- PERROW, Ch. (1991) *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Madrid.
- PETERS, B.G. (1999) *Institutional theory in political science. The new institutionalism*. Pinter, London and New York.
- POWER, W.W. y DIMAGGIO, P. (eds.) (1991) *The new institutionalism in organization analysis*. The University of Chicago, Chicago.
- RIAZA BALLESTEROS, J.M^a. (1968) *Cooperativas de producción. Experiencias y futuro*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- SCOTT, W.R. (1994) Institutions and organizations. Toward a theoretical synthesis, en Scott, W.R. y Meyer, J.W. (eds.), *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks Sage, Beverly Hills.
- SCOTT, W.R. (1995) *Institutions and organizations*. Foundations for organizational science. Sage publications, Beverly Hills.
- SUCHMAN, M.C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3.
- THELEN, K. (2004) *How institutions evolve*. Cambridge University Press, New York.
- TOLBERT, P.S. y ZUCKER, L.G. (1983) Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1889-1936, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28.
- T.U. LANKIDE (2003) *Los fondos de intercooperación*, N° 483, octubre 2003.
- ULARCO (1975) *Informe: Nuevas Formas de Organización del trabajo*.
- URIBE-ECHEBARRIA, A. (1981) *¿Burocracia o participación?* Gráficas Oro, Bilbao.

- URRUELA RODRIGUEZ, V. y URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. (1994) La participación en la empresa: el Grupo Mondragón, en *Actas del Congreso de Sociología*. Asociación Vasca de Sociología.
- VÁZQUEZ, A. (1998) *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*. Hobest, Bilbao.
- WHYTE, W.F. y WHYTE, K.K. (1989) *Mondragón: más que una utopía*. Editorial Txertoa, Donostia.
- ZUCKER, L.G. (1977) The role of institutionalization in culture persistence, *American Sociological Review*, Vol. 42.