



**MEDITERRANEO ECONOMICO**

# **Economía Social.**

**La actividad económica al servicio  
de las personas**

- Introducción
- La Economía Social en España
- La Economía Social y su marco legal
- La Economía Social y los nuevos desafíos
- La experiencia de los grandes grupos cooperativos en España





# MCC, EL PARADIGMA DEL DESARROLLO DEL PRIMER GRUPO INDUSTRIAL EN ESPAÑA A TRAVÉS DEL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO

Eunate Elio <sup>1</sup>

## 1. La experiencia cooperativa de Mondragón

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es el primer grupo empresarial del País Vasco y el octavo de España, además del resultado visible de 50 años de trayectoria cooperativa. La *experiencia cooperativa* de Mondragón, que comenzó en 1956 con los 5 socios que constituyeron Talleres Ulgor (actualmente, Fagor Electrodomésticos), agrupa hoy en día a cerca de 70.000 personas en más de 100 empresas, y con presencia en 4 continentes. Sin embargo, MCC es algo más que expansión empresarial multinacional: el Grupo Cooperativo cuenta con una identidad social y unos valores cooperativos propios y una visión dedicada al servicio de la comunidad arraigada en la sociedad vasca.

MCC se ha convertido en el paradigma del desarrollo industrial en España gracias a una fórmula poco convencional: el cooperativismo de trabajo asociado. Don José María Arizmendiarieta, principal impulsor del proyecto, supo dotar de una particular idiosincrasia al movimiento cooperativo de Mondragón, cuyo último fin siempre fue una empresa más justa y solidaria a partir del respeto a la libertad, dignidad y desarrollo del individuo y la comunidad.

Es difícil explicar las razones del éxito empresarial y social del cooperativismo de trabajo asociado en Mondragón y su comarca. Sin embargo, un esbozo de las posibles causas de este desarrollo constante y equilibrado debería tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- 1) La educación como motor del desarrollo.
- 2) Participación institucional y operativa del trabajador en la empresa cooperativa.
- 3) Solidaridad intercooperativa y el desarrollo de una red intercooperativa.
- 4) Búsqueda constante de la eficacia empresarial y tecnológica.

Al proyecto gestado en Mondragón se le considera una *experiencia cooperativa*: experiencia en sí misma, por basarse en una continua experimentación de nuevas fórmulas sociales y empresariales; y experiencia para los demás porque pretende ser una referencia y no una solución definitiva.

---

1 Técnico del Departamento de Secretaría General de MCC.

La satisfacción por lo que se ha conseguido y la humildad por lo que aún se puede mejorar y desarrollar se entremezclan en el pasado, presente y futuro del cooperativismo de Mondragón.

## 2. Una mirada histórica

En este capítulo se recrea la evolución histórica en la que se originó el cooperativismo de Mondragón y las claves de su desarrollo, porque entender toda transformación económica y social exige conocer el contexto del que se nutrió y en el que creció.

En el inicio de la *experiencia cooperativa* de Mondragón confluyen tres factores básicos para crear el particular contexto histórico que propició su aparición: una sociedad de posguerra con necesidad de terminar con las desigualdades sociales y económicas, una figura propulsora de este cambio, como fue Don José María Arizmendiarieta, y una comunidad que creyó en sus ideas y las puso en práctica.

### 2.1. Industria cerrajera de Mondragón

Mondragón ha sido una localidad de gran tradición industrial a lo largo de la historia. Desde la Edad Media la comarca del Valle de Léniz contaba con una pujante actividad ferretera; tradición, que a finales del siglo XIX, dio lugar a una importante industria cerrajera. En el año 1906 se fusionaron las empresas Vergarajaúregui Resusta y Cía y La Cerrajera Guipuzcoana creando Unión Cerrajera, una de las empresas más importantes de la época en Mondragón (junto con Elma que fabricaba *fittings*). La Unión Cerrajera contaba con más de 1.200 trabajadores ya por los años 20, a los que aportó numerosos beneficios sociales.

Sin embargo, la preeminencia de una sola empresa en la sociedad mondragonesa, que apenas contaba con 8.000 habitantes, fue fuente de constantes conflictos entre patronos y trabajadores. Una sociedad muy tradicional que generaba un modelo de empresa paternalista en el que la ocupación laboral pasaba de padres a hijos y en el que se dificultaba el desarrollo social y laboral de gran parte de los trabajadores y sus posibilidades de iniciativa y progreso.

El desarrollo económico e industrial se vio truncado con el inicio de la Guerra Civil española en el año 1936. Tres años de guerra dejaron un pueblo roto, viudas, huérfanos, tuberculosis y escasez de alimentos, acrecentando las desigualdades sociales precedentes. Los bandos políticos opositores se convirtieron en vencedores y vencidos. A los pocos meses del final de la Guerra Civil española, dio comienzo la II Guerra Mundial, y a pesar de la no implicación española, el contexto mundial no favoreció la, de por sí, precaria situación de la población.



Ésta es la imagen de posguerra con la que se encontró don José María Arizmendiarieta a su llegada a Mondragón en el año 1941. Arizmendiarieta había sido enviado como Consejero de Juventud a la Parroquia de Mondragón y como sacerdote que era pronto asumió la responsabilidad que le correspondía de curar la fractura social de la localidad.<sup>2</sup>

## 2.2. La Escuela Profesional

Desde su llegada a Mondragón y con el objetivo de impulsar un desarrollo social endógeno, Don José María centró su trabajo en los jóvenes de Mondragón. Había que preparar a la juventud para que fueran capaces ellos mismos de gestionar el desarrollo de su entorno económico y social. De esta manera, impulsó la asociación juvenil Acción Católica, con la que realizó cabalgatas, rifas y equipos deportivos. Sin embargo, su aportación más importante la realizó en el ámbito de la educación con la creación de la Escuela Profesional, hoy en día Escuela Politécnica Superior.

Hasta la llegada de Arizmendiarieta a Mondragón, la Escuela de Aprendices de La Unión Cerrajera era la única opción para continuar estudiando a partir de los 14 años. Sin embargo, esta escuela admitía sólo 12 alumnos al año, que debían ser hijos de trabajadores de la empresa, norma que no se modificó a pesar de las peticiones de don José María. La Escuela Profesional, por su parte, ofertaba estudios superiores y estaba abierta a todos los jóvenes de la comarca. Su gestión democrática tuvo una gran aceptación y para el año 1964 eran 1.000 los alumnos que cursaban en ella. La Escuela Profesional desempeñó un papel decisivo en el nacimiento y desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, tanto a nivel empresarial como en la definición de los valores cooperativos propios.

337

## 2.3. Primeros pasos cooperativos

La primera empresa del movimiento cooperativo de Mondragón fue Talleres Ulgor, la actual Fagor Electrodomésticos, una cooperativa que en sus inicios se dedicaba a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo. Ulgor fue fundada en el año 1956 por cinco estudiantes de la Escuela Profesional a instancias de Arizmendiarieta: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay -con cuyas iniciales se configu-

---

<sup>2</sup> Don José María Arizmendiarieta nació en Markina (Bizkaia) en 1915. Siguiendo a su vocación religiosa, estudió en el Seminario de Vitoria durante la época de la II. República. Conoció el ambiente distendido e intelectual de aquellos años en los que se dedicó a la poesía, teatro, traducción... Sus vivencias en la guerra le dieron una visión diferente de la vida y la realidad, condicionando desde entonces sus actitudes y valores. En y por Mondragón trabajó toda su vida, siendo el principal dinamizador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y constituyó un modelo para todos los cooperativistas hasta su fallecimiento en 1976.

ra el nombre de la primera cooperativa-. El objetivo de estos cinco jóvenes y Don José María era crear un tipo de empresa que se asentara sobre unas estructuras más democráticas, dignas y solidarias que las que conocían del sistema capitalista del momento. Después de varios rechazos y modificaciones estatutarias, se percataron de que sus necesidades se ajustaban a la legislación y reglamentación cooperativa. Tomando como base dicha legislación y dotándola de propuestas propias, se comenzó a gestar el posterior movimiento cooperativo. Debido a ello, la experiencia de Mondragón es un movimiento original y fruto del desarrollo endógeno: no comenzó desde la imitación de otras prácticas cooperativas ni fue consecuencia de otro movimiento anterior que se expandía.

Teniendo a Ulgor como punto de referencia, durante la década de los 50 y 60 se crearon diversas cooperativas por toda la comarca del Alto Deba: Arrasate y Caja Laboral Popular en 1959, Copreci en 1962, Ederlan en 1963, Danobat y Alecop en 1966... Para el año 1970 ya existían 41 cooperativas. Estas cooperativas se caracterizaron por un rápido crecimiento, puesto que aprovecharon aquella coyuntura económica en la que el mercado autárquico absorbía todo lo que se producía. De esta manera sus ventas se dirigían básicamente al mercado interior y, en general, obtuvieron grandes excedentes.

Sin embargo, las cooperativas individualmente no tenían el futuro asegurado en ese mercado de rápido crecimiento, pero siempre inestable y desequilibrado. Las cooperativas obtenían por aquella época excelentes beneficios, pero la política estabilizadora del Gobierno y la restricción del crédito por parte del Banco de España no favorecían la capacidad de inversión. Debido a ello, era importante captar el ahorro popular y canalizar esos recursos hacia el desarrollo cooperativo. Además, para que las cooperativas cumplieran con su cometido social era imprescindible que se creara una estructura intercooperativa que reforzara los lazos entre las empresas y volcara sus actividades sociales a la comunidad. De esta necesidad Ulgor, Funcor, Arrasate y la Cooperativa de Consumo San José (hoy Eroski) constituyeron la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular en 1959. El objetivo de Caja Laboral Popular era intermediar en la captación de recursos, administrarlos y aplicarlos a la promoción comunitaria a través del cooperativismo; por lo que, además de cubrir las necesidades financieras de las cooperativas fue incubadora de las nuevas propuestas empresariales que fueron surgiendo.

También en 1959 y en el seno de Caja Laboral se creó el Servicio de Previsión Social, que con los años se convirtió en una entidad autónoma: Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria. La creación de este servicio fue la respuesta del colectivo cooperativo a la desprotección social que sufrían, después de la orden del Ministerio de Trabajo por la que los socios cooperativistas quedaban excluidos del sistema General de la Seguridad Social.



## 2.4. Consolidación de las cooperativas

La década de los 70, a pesar de los años de la crisis del petróleo, fue una etapa de creación de nuevas empresas y consolidación de las existentes. Los instrumentos de solidaridad intercooperativa hicieron posible que el número de cooperativas asociadas al Grupo creciera a pesar de aquella incierta coyuntura sociopolítica y económica. Las cooperativas que fueron surgiendo se organizaron en grupos comarcales, cuyo nexo de unión era Caja Laboral. Para finales de los 70, eran 10 los grupos comarcales y 6.000 los cooperativistas que conformaban el emergente Grupo Cooperativo Mondragón.

Durante estos años fue muy importante el avance tecnológico, siendo el mayor exponente la creación del Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan en 1976 y la modernización e innovación de tecnología y productos de las cooperativas.

La década de los 80 se caracteriza por el desarrollo organizativo del Grupo. El 1 de marzo de 1985 se constituyó el Consejo de Grupos, embrión de la actual Mondragón Corporación Cooperativa, en respuesta al desafío que planteaba la adhesión de España a la Comunidad Europea. En el año 1987 se celebró el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, órgano soberano del Grupo, comenzando a gestionar y definir la estructura orgánica y organizativa del Grupo.

Durante los primeros años de la década de los 90, culminó el proceso de reorganización del Grupo Cooperativo Mondragón. El III Congreso celebrado en 1991 aprobó el nuevo Proyecto Organizativo, donde las cooperativas, antes agrupadas comarcilmente atendiendo a razones de proximidad, se estructuraron sectorialmente de acuerdo a sus afinidades productivas. Nace, en este momento, Mondragón Corporación Cooperativa.

El año 1996 se creó Mondragon Unibertsitatea, propiciada por MCC, a raíz de la fusión de las escuelas universitarias existentes en el valle (hoy en día, la conforman la Escuela Politécnica de Mondragón, la Facultad de Empresariales de Oñati y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Eskoriatza). Mondragon Unibertsitatea es una universidad privada de carácter cooperativo, orientada a satisfacer las necesidades de la empresa y de la sociedad donde se integra. Hoy en día, cuenta con más de 4.000 alumnos y unas 50 titulaciones.

## 2.5. En la actualidad

Durante estos últimos años se ha producido un espectacular aumento de la cifra de negocio, propiciado, en gran medida, por el incremento de la presencia internacional de las cooperativas. Hoy en día MCC cuenta con 38 plantas industriales en el mundo que aglutinan el 11% de los más 70.000 puestos de trabajo que ha generado la Corporación.

MCC es un grupo cooperativo que cuenta con una amplia variedad de sectores y actividades, entre las que se encuentran empresas de gran prestigio por su gestión empresarial e innovación tecnológica: Fagor Electrodomésticos, Irizar, Eroski, Caja Laboral, Orona... convirtiéndola en referente del desarrollo empresarial a través del cooperativismo de trabajo asociado.

### 3. Pensamiento social de Don José María

La Experiencia Cooperativa de Mondragón es una experiencia eminentemente práctica. Sin embargo, subyace una filosofía personalista muy desarrollada con la que se justifican todas las decisiones que se han ido tomando a lo largo de los años. En este capítulo se ha resumido la filosofía social de don José María como muestra del gran pensador que fue.

Don José María Arizmendiarieta no recogió su pensamiento social en un libro o manual. Sus ideas han quedado plasmadas en artículos, documentos y en las personas que lo conocieron, pero sin llegar a sistematizar su particular filosofía y visión del trabajo, empresa y sociedad. Ésta es una de las cuestiones que lo diferencian de otros pensadores: Arizmendiarieta asumió y llevó a cabo la necesidad de materializar en la práctica sus ideas. Debido a ello, su mejor legado es la red intercooperativa y el desarrollo comarcal que lideró y desarrolló junto a la sociedad del Alto Deba.

#### 3.1. Sobre la persona y la comunidad

Analizando su trayectoria desde la capacidad retrospectiva que nos da la perspectiva histórica, se descubre un pensamiento social personalista que tuvo un gran desarrollo a lo largo de los 35 años que vivió don José María en Mondragón.

La base de su pensamiento comienza con un diagnóstico muy crítico de la modernidad. El mundo ha vivido en pocos años la crueldad de dos guerras mundiales y España una larga guerra civil: la humanidad y sus valores están en crisis. Los dos sistemas socioeconómicos que dividían Europa, el liberalismo y el socialismo, no han sabido dar salida a la crisis económica y social en la que está sumergida. A partir de esta lectura de la realidad, Arizmendiarieta irá desarrollando un pensamiento social próximo al personalismo (con autores como Mounier o Maritain), que lo complementará con la Doctrina Social de la Iglesia, la tradición cooperativa y la tradición social vasca<sup>3</sup>: su pensamiento y la práctica de sus ideas son abiertas, dinámicas y

---

3 Como otras comunidades humanas, el País Vasco ha desarrollado a lo largo de su historia diversas actividades económicas en régimen de cooperación, como los trabajos vecinales o *auzo lan*, las cofradías de pescadores o el aprovechamiento organizado de tierras comunales.





en constante desarrollo. Según Arizmendiarieta la clave para acabar con la crisis es la búsqueda del equilibrio entre persona y comunidad, dos caras de la misma moneda que se complementan y se retroalimentan. Una persona, para que pueda tener un trabajo digno, ser solidario, maduro, práctico e idealista, debe convivir en una comunidad que respete estos valores. Y a su vez, una comunidad libre y solidaria necesita de individuos que alimenten esos valores.

Sin embargo, el marco económico y social del momento no posibilitaba este tipo de desarrollo. Es por ello, que el objetivo de Arizmendiarieta se centra en superar el actual sistema de relaciones laborales y conseguir una transformación auténtica de la estructura empresarial. Sus herramientas para ello son la educación, el trabajo, la solidaridad y la participación. La empresa cooperativa arizmendiana es el logro más importante de Don José María y su aportación más conocida y reconocida: una puesta en práctica, un gran ejemplo de esta particular búsqueda de un mundo más justo y solidario. Sin embargo, su proyecto era la transformación integral de la sociedad. Un proyecto que perseguía un cambio y desarrollo educacional, empresarial, social y cultural.

### 3.2. La educación

Arizmendiarieta consideraba la educación el pilar básico sobre el que se asentaría la transformación social. Socializar la educación era imprescindible para salir de la crisis y desarrollar valores de cooperación, autogestión y democracia, al tiempo que garantizaba la viabilidad y la eficacia de la empresa cooperativa. La enseñanza cumplía un objetivo de justicia social, pero además su impulso era cada vez más necesario para las cada vez mayores exigencias empresariales de eficacia. La educación que Arizmendiarieta impulsaba se acercaba a las tesis constructivistas y era una educación integral, es decir, debía englobar el ámbito técnico (en el año 1966 se constituyó Alecop, S. Coop. en la que los alumnos compaginaban su trabajo con los estudios) y el espiritual y de valores (paralelamente a la Escuela Profesional Arizmendiarieta puso en marcha la Academia de Sociología, donde durante dos años los alumnos analizaban y debatían sobre los problemas sociales y los diferentes sistemas sociales).

“Saber es poder y para democratizar el poder hay que socializar el saber” es probablemente una de las frases más célebres de Arizmendiarieta, que resume de magnífica manera su idea de la educación.

### 3.3. Trabajo y empresa según don José María

Arizmendiarieta rechaza la concepción bíblica del trabajo, no considera el trabajo como un castigo divino. La persona y la comunidad necesitan del trabajo para su propio desarrollo y para asegurarse un futuro digno. Don José María entiende el trabajo como servicio a la comunidad, necesario para la autorrealización del individuo, el desarrollo social y la transformación de la naturaleza: el trabajo es cooperación con Dios.

Las empresas existentes en la época no cumplían con las condiciones básicas que para Arizmendiarieta debía tener un trabajo digno: el trabajador estaba obligado a vender su trabajo y estaba alienado por la supremacía del capital sobre el factor productivo del trabajo. De esta manera, Arizmendiarieta trabajará a favor de un nuevo modelo de empresa acorde con el individuo y que respete sus derechos y su dignidad. Siguiendo las tesis de Arizmendiarieta la comunidad de trabajo deberá estar guiada por los principios de cooperación y participación, solidaridad y espíritu de trabajo y superación. La empresa cooperativa es el resultado de estas reflexiones, el instrumento que permitirá a través de la autoemancipación del trabajador, la transformación empresarial, social y personal hacia un sistema más equilibrado y justo.

La comunidad de trabajo o empresa cooperativa que diseña y pone en marcha Arizmendiarieta cumple las siguientes características:

- Capital al servicio del trabajo: Era imprescindible devolver la propiedad del trabajo a su dueño, es decir, al trabajador. Es el capital –y no el trabajo– el factor productivo que debe tener carácter instrumental.
- Figura del trabajador-empresario: Al conseguir la propiedad de su trabajo, el trabajador asume nuevas responsabilidades y funciones relacionadas con la gestión empresarial. La igualdad entre trabajadores y la gestión democrática le permiten tomar decisiones sobre el futuro de su empresa. Ello exige a los trabajadores un esfuerzo formativo y actitudes maduras y responsables.
- Modelo de gestión participativa: Las bases de la gestión democrática son la autogestión y la cooperación. Sin embargo, para hacer factible y viable la participación de todos los trabajadores, se establecen órganos de gobierno y sociales (Asamblea General, Consejo Rector y Consejo Social) que funcionan por representación, repartiendo las decisiones y responsabilidades empresariales.
- Financiación: La empresa necesita del capital como medio para el desarrollo empresarial y la inversión en nuevos puestos de trabajo y en la mejora de los actuales. Por un lado, cuenta con la autofinanciación a través de las aportaciones de los socios y los excedentes de su actividad, y, por el otro, se pone en marcha el crédito comunitario a través de Caja Laboral Popular.



- Democracia cooperativa: La fórmula democrática es el medio para conseguir la transformación de la sociedad, no el fin en sí mismo. Los trabajadores, socios y propietarios de la cooperativa, participan en su gestión a través de la representación en los órganos y mediante su participación institucional y operativa.

Arizmendiarieta considera estas cuestiones como principios de su propuesta, pero insiste en que son principios susceptibles al cambio y a la crítica. Los principios de las cooperativas se deberán adecuar al momento concreto y evolucionar con las necesidades de la comunidad de trabajo.

## 4. Configuración de la corporación

### 4.1. Creando Grupo

Las cooperativas que surgieron durante los primeros años de la década de los 60 en el entorno de Mondragón se agruparon gracias a Caja Laboral Popular, que en aquel entonces era el semillero de nuevas iniciativas y el motor de la inversión cooperativa. Sin embargo, Arizmendiarieta y los promotores de las cooperativas sabían que las cooperativas individualmente, y sin crear una estructura intercooperativa que las fortaleciera, no cumplirían de manera correcta su cometido social. De esta manera, en el año 1964 se dio el primer paso en la creación de lo que hoy es MCC: la constitución del Complejo Industrial Cooperativo Ularco. El Grupo Ularco (hoy en día Grupo Fagor) reunía a Ulgor, Ederlan, Arrasate y Copreci y su objetivo era la integración social y económica de aquellas incipientes cooperativas. A partir de Ularco, la eclosión de las cooperativas durante las décadas de los 60 y 70 por todo el territorio vasco dio lugar al nacimiento de diversos Grupos Cooperativos: Debako, Learko, Goilan... Los grupos cooperativos fueron un motor de desarrollo cooperativo muy importante debido a su labor en los contextos de crisis gracias a la reconversión de resultados y la gestión del desempleo a través de la transferencia de socios.

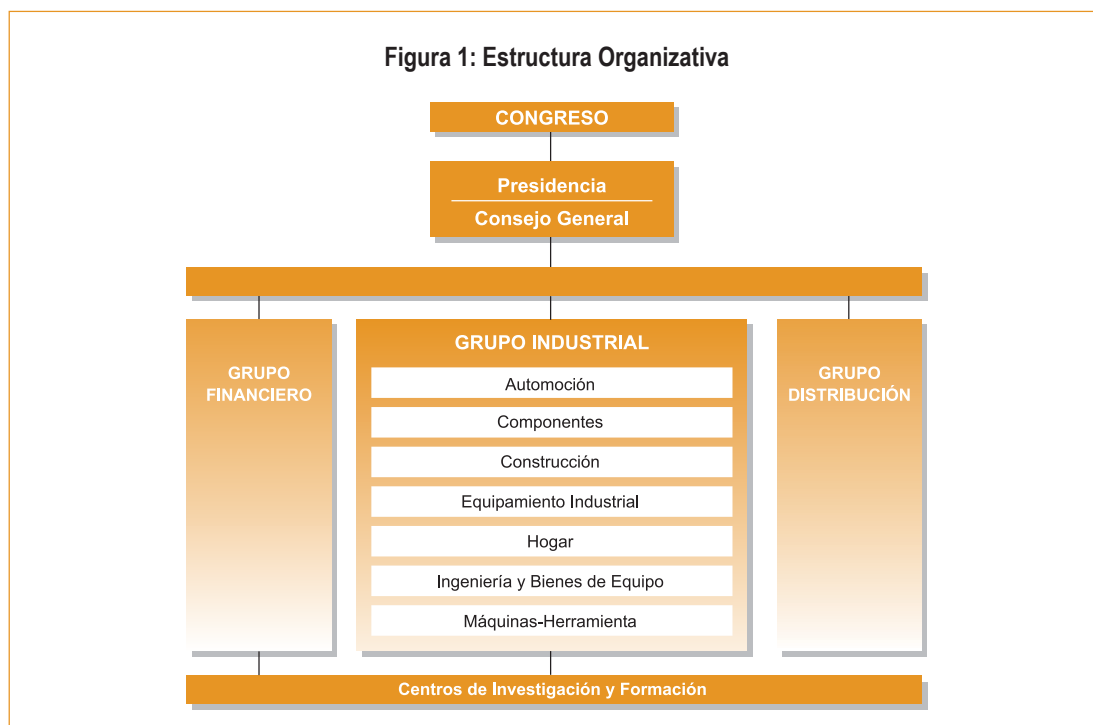
El 1 de marzo de 1985 se constituyó el Consejo de Grupos, reuniendo a los Grupos Comarcales surgidos en torno a Caja Laboral. El Consejo de Grupos fue el primer paso para la futura creación de MCC. En el año 1987 se celebró el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, órgano soberano del Grupo, aprobándose los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa y las bases para la constitución del Fondo Intercooperativo de Solidaridad. La consolidación institucional del Grupo permitió homogeneizar el régimen básico de la retribución al trabajo y al capital, creando instrumentos intercooperativos para hacerle frente al problema del desempleo.

A principios de la década de los noventa las dimensiones del Grupo exigían una organización fuerte y ordenada. Después de una larga reflexión estratégica, las cooperativas decidieron configurarse en base a agrupaciones por actividades, dando lugar a la actual estructura de Mondragón Corporación Cooperativa.

## 4.2. Estructura organizativa

Las cooperativas de base que conforman Mondragón Corporación Cooperativa mantienen su soberanía y capacidad de decisión autónoma, pero se estructuran en divisiones y agrupaciones creando una red intercooperativa de solidaridad, en la que la gestión común se sustenta en una serie de funciones y recursos administrados por las agrupaciones sectoriales y en la propia Corporación (Departamentos Centrales de MCC). Este tipo de gestión, descentralizada al máximo, es la que permite que cada unidad empresarial mantenga un nivel de motivación elevado y se centre en la búsqueda de sus propios objetivos y explica el dinamismo del conjunto de una Corporación de características tan variadas.

La amplia variedad de actividades se organiza en tres grupos, Financiero, Industrial y Distribución, que a su vez, se dividen en varias divisiones. Por último, las divisiones se estructuran en agrupaciones, que son el verdadero eje intercooperativo de la Corporación. Las Agrupaciones Sectoriales ponen en marcha los instrumentos de solidaridad entre las cooperativas, como por el ejemplo la reconversión de resultados y la transferencia de los socios en épocas de crisis.





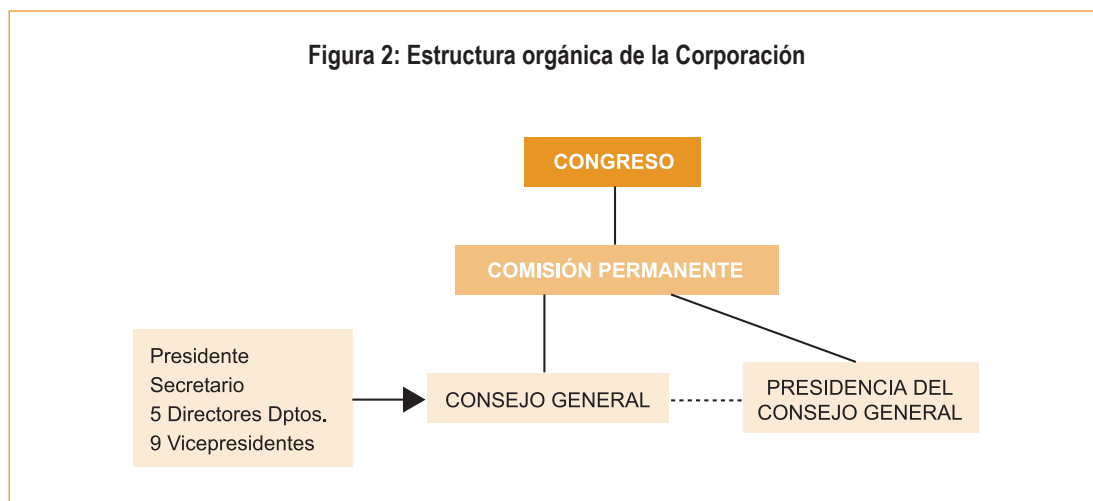
El Grupo Financiero incluye las actividades de banca (Caja Laboral), previsión social (Lagun-Aro) y seguros. El Grupo Industrial, por su parte, agrupa a siete divisiones que se dedican a la producción de bienes y servicios. El Grupo Distribución reúne la distribución comercial (Grupo Eroski) y la actividad agroalimentaria en sendas agrupaciones. Por último, las actividades corporativas engloban la investigación y la formación.

### 4.3. Estructura orgánica de la Corporación

El Congreso es el órgano soberano de la Corporación donde están representadas todas las cooperativas que conforman formalmente MCC (650 representantes). La función del Congreso es determinar las pautas o criterios generales por los que se regirá MCC, a la luz de los principios básicos de la *experiencia cooperativa* y contrastados con las necesidades detectadas en cada momento. Este órgano tiene facultad para decidir los criterios básicos sobre trabajo, capital y las políticas generales que regirán la Corporación y la ratificación de la adhesión de nuevas cooperativas.

El Congreso de MCC, como norma general, se reúne como máximo una vez al año. Debido a ello, para agilizar la gestión congresual se constituye una Comisión Permanente de MCC, que opera entre las sesiones plenarias del mismo en las funciones que le han sido delegadas por el Congreso. La Comisión Permanente está formada por representantes electos que son designados a través de circunscripciones divisionales y le corresponde, entre otras funciones, impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, la evolución empresarial de MCC, y la gestión de la Presidencia del Consejo General y aprobar la definición de las estrategias y objetivos corporativos propuestos por el Presidente del Consejo General.

Por su parte, el Consejo General es el órgano de dirección y coordinación de la Corporación. Está compuesto por el Presidente, los Vicepresidentes (como responsables de las Divisiones), los Directores de los Departamentos Centrales de MCC y el Secretario General de MCC. Sus funciones básicas se refieren a la elaboración, control y coordinación de políticas, el fomento del desarrollo empresarial y la constitución de agrupaciones e infraestructura, la intervención en las nuevas cooperativas o situaciones de crisis y aspectos institucionales, como la conformación del régimen funcional interno y la actualización de Estatutos o Reglamentos.



#### 4.4. Filosofía inspiradora

La filosofía que inspira Mondragón Corporación Cooperativa se estructura sobre tres ejes, fruto de la reflexión continuada y democrática de todos los actores que participan y han participado en la *experiencia*: los Principios Básicos, la Misión y los Valores Corporativos.

Los **Principios Básicos** de MCC asumen y aglutinan en su proclamación los Principios Cooperativos Universales actualizados por la Alianza Cooperativa Internacional, la experiencia acumulada durante los 50 años de recorrido cooperativo y el carácter abierto y dinámico de dichos Principios, sujetos a la evolución de las circunstancias objetivas y a las aportaciones enriquecedoras de los cooperativistas del futuro:

1. Libre adhesión: La *experiencia cooperativa* de Mondragón se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos.
2. Organización democrática: La igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.
3. Soberanía del Trabajo: El trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.



4. Carácter instrumental y subordinado del capital: El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.
5. Participación en la gestión: Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.
6. Solidaridad retributiva: La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de MCC.
7. Intercooperación: Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativas individualmente consideradas, entre Agrupaciones y entre la *experiencia cooperativa* de Mondragón y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.
8. Transformación social: Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
9. Carácter universal: Su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.
10. Educación: Para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa, profesional y de la juventud.

La Misión de MCC, por su parte, aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. Esta misión, la base teórica desde donde se comienza a construir la empresa cooperativa, se define en el



Congreso, por lo que cuenta con la aprobación de todas las cooperativas que conforman la Corporación. La **Misión** de MCC se define de la siguiente manera:

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que: 1) se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección; 2) impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal; 3) promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y 4) aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

Por último, los **valores corporativos** son el núcleo central de la cultura empresarial de toda organización. En ellos se aporta una dirección a seguir y se le otorga un sentido a esa dirección común. Los valores corporativos de MCC son los siguientes:

- Cooperación: propietarios y protagonistas del proyecto.
- Participación: compromiso en la gestión de todos los trabajadores de la cooperativa.
- Responsabilidad Social: distribución solidaria de la riqueza.
- Innovación: renovación permanente.



## 5. Cifras más reseñables de MCC

En este quinto apartado se recogen las cifras más importantes de la Corporación, el resultado económico y financiero del movimiento cooperativo de Mondragón.

### 5.1. Evolución de las cifras más reseñables

Tabla 1: Cifras más reseñables (millones de Euros)

Concepto	2001	2002	Variación anual
Activo Total MCC	14.137	15.337	8,5
Recursos Propios MCC	2.688	3.102	15,4
Resultados Consolidados MCC	335	370	10,4
Recursos Intermediados Caja Laboral	7.891	8.474	7,4
Fondo Patrimonial Lagun-Aro	2.425	2.549	5,1
Ventas Totales (Industrial y Distribución)	8.106	9.232	14
Inversiones Totales MCC	872	683	-22

### 5.2. Distribución de excedentes

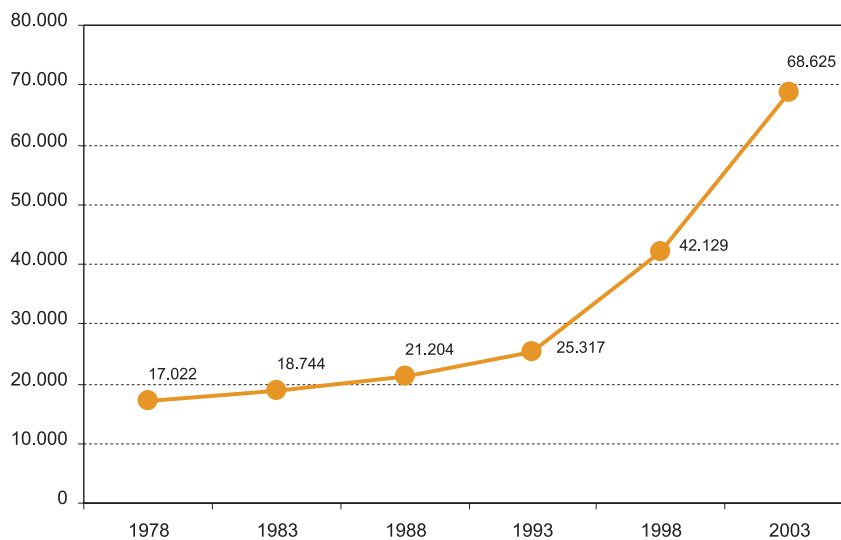
Tabla 2: Excedentes. (millones de euros)

Concepto	31.12.01		31.12.02	
	Importe	% distr.	Importe	% distr.
Impuesto de Sociedades	28	8,4	20	5,4
Fondo de Educación y Prom. Coop.	27	8,0	38	10,3
Ints. Aport. y Retor. Monetarizados	75	22,4	101	27,3
Resultados Capitalizados	205	61,2	211	57,0
Total Excedentes del Ejercicio	335	100,0	370	100,0

### 5.3 Evolución de empleo

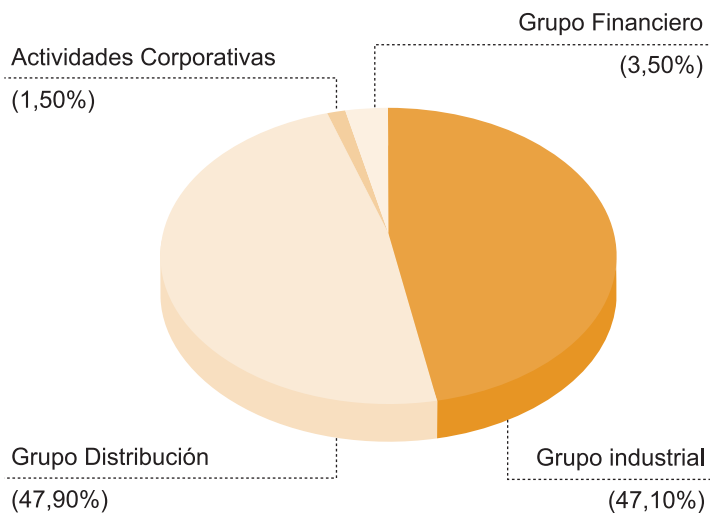
La experiencia que comenzó con 5 socios en 1956 agrupa en el año 2004 a más de 70.000 personas, como una prueba más del espectacular desarrollo del Grupo Cooperativo. De estos puestos, el 46,20% son puestos de trabajo en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en el resto de España se concentra el 42,11% de los trabajadores. El resto, el 11,69%, corresponde a puestos de trabajo internacionales.

**Gráfico 1. Evolución del empleo**



Fuente: Mondragón Corporación Cooperativa.

**Gráfico 2. Distribución del empleo por actividades**



Fuente: Mondragón Corporación Cooperativa.



## 6. El futuro de Mondragón Corporación Cooperativa

Mondragón Corporación Cooperativa no es una estructura *holding* sino que responde a una estructura federativa en la que la soberanía está asentada en cada una de las unidades empresariales cooperativas. Esta realidad organizativa y la amplísima diversificación sectorial de las actividades de MCC dificultan un diagnóstico de futuro sobre la evolución empresarial de MCC a muy largo plazo y que sea común a toda la Corporación. Cada uno de los sectores en los que está presente MCC plantea retos diferentes en cuanto a posicionamiento tecnológico, comercial, dimensión, etc., y es en cada uno de estos sectores donde la Corporación MCC deberá actuar con la máxima competitividad. Sin embargo, existen una serie de retos de futuro de carácter institucional que pueden generalizarse para el conjunto de cooperativas que conforman MCC. Se trata de aquellos retos que plantea el propio mantenimiento del sistema cooperativo en una estructura empresarialmente tan compleja y desarrollada como la de esta Corporación:

- La Experiencia Cooperativa de Mondragón deberá realizar un gran esfuerzo en el mantenimiento y promoción de sus principios y valores cooperativos, intentando compatibilizar su esencia fundacional con la adaptación a las necesidades de las nuevas condiciones sociales y económicas. La transmisión del espíritu cooperativo que Arizmendiarieta promovió debe continuar con la llegada de las nuevas generaciones que no conocieron los inicios y desarrollo del Grupo Cooperativo.
- MCC deberá abordar el proceso de internacionalización con el objetivo de mantener la coherencia con el sistema cooperativo de las filiales que se implanten en el extranjero. Para ello, se deberán analizar los distintos mecanismos de integración de los trabajadores de dichas filiales que puedan dar una lógica institucional de conjunto al desarrollo empresarial.
- Las tendencias empresariales actuales de una progresiva implicación del factor trabajo en la empresa, a través de mecanismos de participación y de capacidad de decisión cada vez mayores en el respectivo puesto de trabajo o grupo de trabajo, plantean un reto institucional de primer orden. Se trata del reto de demostrar que las cooperativas no sólo son capaces de dar capacidad de decisión al trabajador en los órganos sociales (Asamblea General, Consejo Rector, ...) con capacidad de gestión global en la cooperativa, sino también de maximizar la capacidad de decisión del trabajador sobre su puesto de trabajo y el entorno empresarial que le rodea.
- Finalmente, la realidad de los retos institucionales y de coherencia del sistema que plantean los procesos de desarrollo seguidos en los últimos años, obligarán a plantear estrategias de *desarrollo sostenible* o *desarrollo armónico*, que aseguren la compatibilidad de los procesos de crecimiento e internacionalización con el sistema institucional cooperativo.

## Bibliografía

- AGIRRE, AZKARRAGA, ELIO, GARCÍA, SARASUA y UDAONDO (2000): *Lankidetza. Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua*. 1ª Edición, Lanki, Eskoriatza (Gipuzkoa).
- AZURMENDI, J. (1992): *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. 1ª Edición, Azatza, Aretxabaleta (Gipuzkoa).
- LARRAÑAGA, J. (1998): *El cooperativismo de Mondragón*. 1ª Edición, Azatza, Aretxabaleta (Gipuzkoa).
- MCC (2000): *1956-2000. La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. 1ª Edición, Mondragón Corporación Cooperativa, Mondragón (Gipuzkoa)
- ORMAETXEA, J.M (1997): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. 1ª Edición, Caja Laboral, Mondragón (Gipuzkoa).
- ORMAETXEA, J.M. (2003): *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. 1ª Edición, Caja Laboral, Mondragón (Gipuzkoa).
- OTALORA (1997): *Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. 1ª Edición, Azatza, Aretxabaleta (Gipuzkoa).
- OTALORA (1999): *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*. 1ª Edición, Azatza, Aretxabaleta (Gipuzkoa).