

04 Arreglos socioproductivos de base comunitaria: la enseñanza a partir de la experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa

Carlos Alberto Cioce Sampaio, Iñaki Ceberio de León y Ivan Sidney Dallabrida

RESUMEN Este artículo recurre a la denominación Arreglos Productivos Locales (APLs), oriunda de la economía industrial y de la geografía económica, pensada también como Arreglos Institucionales (AIs), tema explorado en la ciencia política y en la planificación del desarrollo regional. Ambas denominaciones son tomadas, en la mayoría de los casos, como extremos opuestos. El principal objetivo consiste en discutir los arreglos socioproductivos de base comunitaria, desde la complementariedad de los conceptos de APLs y de AIs, bajo la perspectiva de la socioeconomía. Se ilustra a partir del caso de Mondragón Corporación Cooperativa, considerado un paradigma de la economía cooperativa. Este artículo se apoya en la investigación bibliográfica sobre gestión interorganizacional, con el enfoque sociopolítico y socioproductivo, y en la investigación exploratoria sobre la experiencia de las cooperativas de Mondragón (Comunidad Autónoma Vasca, España).

SUMMARY This article uses the concept of Locals Productives Arrangements, deriving denomination from Industrial Economy and Economic Geography, when thought as institutional arrangements, subject explored in sciences politics and regional development planning. The objective is to argue the Locals Productives Arrangements as institutional arrangements, originating the term socioproductive arrangements of communitarian base, illustrating with the case of Mondragón Cooperative Complex, considered cooperative economy paradigm. It uses bibliographical research on interorganizacional management under the sociopolitics and socioproductives approaches and exploratory research under the historical experience of Mondragón's Cooperativism (Bask Autonomous Community, Spain).

Palabras clave arreglos socioproductivos de base comunitaria | socioeconomía | cooperativismo | Mondragón

Key words socioproductive arrangements of communitarian base | cooperativism | socioeconomy | Mondragón

Fecha de recepción: 19 | 11 | 2008

Fecha de aceptación: 25 | 02 | 2009

Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio

Univ. Regional de Blumenau (FURB) y Laboratorio de Gestión de Organizaciones que Promueven Otra Economía (LaGOE), Brasil.
E-mail: cioce@gmail.com

Drdo. Iñaki Ceberio de León

Universidad del País Vasco - Eusko Erico Unibertsitatea, España.
E-mail: izeberio@gmail.com

Msc. Ivan Sidney Dallabrida

Univ. Regional de Blumenau (FURB) y LaGOE, Brasil.
E-mail: ivan.dallabrida@gmail.com

1. Introducción

La derivación de la expresión “arreglo socioproductivo de base comunitaria” proviene de dos enfoques. El primero de ellos conecta la sociopolítica bajo la denominación “arreglo institucional”, que designa un conjunto de interrelaciones de entidades y normas legislativas que tienen la finalidad de organizar las actividades de sociedades para alcanzar objetivos sociales (Fox, 1976). Las referencias que tratan directamente de arreglos institucionales generalmente exploran sólo la estructura del modelo organizacional adoptado en determinada experiencia, como, por ejemplo, las cuencas hidrográficas, planificaciones territoriales y sectoriales. Debido al fortalecimiento de la sociedad civil o, como mínimo, de la organización de la sociedad civil en los espacios sociopolíticos –por ejemplo, las asociaciones civiles y los movimientos sociales– y socioproductivos –las cooperativas y empresas comunitarias–, surgen arreglos institucionales coherentes con un nuevo estilo de desarrollo territorial sustentable. Para Sachs (2003), una fórmula de fortalecimiento del desarrollo, sobre todo local, se traduce en la definición, por medio de diversos procesos participativos, de estrategias de Desarrollo Local Integrado y Sustentable (DLIS), lo que viene ocurriendo en más de 600 municipios de Brasil con el apoyo de órganos gubernamentales como el SEBRAE.¹

El segundo enfoque surge a partir de la definición de Arreglo Productivo Local (APL), traducción brasileña para el término *cluster*, utilizado en la literatura internacional. El arreglo productivo local² (APL) puede ser considerado como gestión interorganizacional de un espacio territorial sociopolítico-económico que desencadena una dinámica dialéctica entre cooperación y competición, con eje en un conjunto específico de actividades económicas (Sachs, 2003; Vargas, 2003; Lastres y Cassiolato, 2003a; 2003b).

A diferencia de los *clusters*, el APL se concentra en micro y pequeñas empresas. Los *clusters* son agrupaciones de empresas en una región con éxito extraordinario en determinado sector de actividad económica en la cual hay predominancia de grandes empresas (Porter, 1998; Albagli y Brito, 2003). El APL sería una práctica anterior a lo que se denomina “sistema productivo

¹ Servicio de Apoyo a las Pequeñas y Micro empresas.

² El concepto de Arreglo Productivo Local (APL) se originó del concepto de distritos industriales marshallianos, con el cual se describía un patrón de organización común a Inglaterra (final del siglo XIX y comienzo del XX), caracterizado por pequeñas empresas concentradas en la manufactura de productos específicos de sectores como el textil, localizadas geográficamente en agrupamientos, en general en la periferia de los centros productores (Vargas, 2003:8). Este concepto fue revitalizado en los estudios sobre la Tercera Italia. Las primeras experiencias que pueden ser apuntadas como constitutivas de un APL son las denominadas *villaggios produttivos*, redes de empresas flexibles localizadas en determinadas regiones italianas que se beneficiaron de la existencia de una red horizontal de cooperación entre esas empresas (Casarotto Filho y Pires, 2001; Sachs, 2003; Suzigan, 2000).

e innovativo local” (RedeSist), que comprende arreglos productivos en los cuales interdependencia, articulación y vínculos consistentes³ resultan de la interacción, cooperación y aprendizaje, con potencial de generar el incremento de la capacidad innovativa endógena, de la competitividad y del desarrollo local (Lastres y Cassiolato, 2003a, 2003b).

Con énfasis asociativo comunitario surgen expresiones como “arreglo socioproductivo de base comunitaria” (Sampaio *et al.*, 2005) o “redes de economía solidaria”.⁴ Se adopta la primera denominación por considerarla con menor carga ideológica,⁵ con la cual empresas mercantiles, cooperativas, consumidores organizados, diferentes instancias de gobierno y organizaciones o casi organizaciones (movimientos) de la sociedad civil conviven en la dialéctica de intereses de la ecosocioeconomía,⁶ es decir, en las convergencias y divergencias entre los partidarios del libre mercado, ecologistas y economistas solidarios (variando, claro, en los más diversos grados, desde oportunistas hasta idealistas). Se sobreentiende que, tanto modos de producción como de distribución –¿y por qué no de consumo?– sean más solidarios. Se parte del supuesto de que la comunidad es un tema transversal a la propia cuestión de la territorialidad lo que evidencia la importancia de la acción territorial.

Téngase en cuenta como objetivo a discutir la potencialidad de arreglos socio-productivos de base comunitaria (término inspirado en la socioeconomía) que convivan con la economía de mercado sin perder sus valores esenciales, como la cooperación, la confianza mutua y la solidaridad.⁷ Postulamos, en este sentido, la posibilidad de éxito de las experiencias cooperativistas (también llamadas alternativas de producción) insertadas en la lógica capitalista de mercado como forma de materializar un proceso de desarrollo “de bajo hacia arriba” y de “adentro hacia afuera” o “autodesarrollo”.⁸

3 Esos vínculos consistentes son resultados del llamado capital social, que en la definición de Robert Putnam (1996:177) se configura como un conjunto formado por la reserva de cooperación voluntaria, reglas de reciprocidad y sistemas de participación cívica, y dice: “A las características de la organización social, como confianza, normas y sistemas, que contribuyen para aumentar la eficiencia de la sociedad, facilitando las acciones coordinadas”.

4 “(...) el concepto de Economía Solidaria tiene un fuerte llamamiento de transformación social y de actuación política, y ni siempre reconoce el cooperativismo como es colocado originalmente de acuerdo con los principios de la Alianza Cooperativa Internacional” (Bialoskorski Neto, 2004:7).

5 No se está en contra de la ideología en sí, sino de aquellas que por su carácter alienante limitan el desarrollo económico y humano, como es el caso de la ideología que subyace en las políticas neoliberales.

6 Desarrollo económicamente efectivo –que privilegia el interés colectivo y no solamente los grupos de interés–, socialmente justo y ambientalmente bajo los principios éticos de prudencia y responsabilidad.

7 De lo que se trata es de introducir en la sociedad una serie de principios éticos que regulen la acción humana en beneficio de toda la población humana y biológica para que el beneficio que se obtenga no esté en detrimento de los demás, incluso de la naturaleza misma.

8 La característica esencial del “autodesarrollo” es que estaría mucho más centrado en el humano y en el social, sugiriendo la participación del individuo (dimensión personal), de la sociedad civil, de las empresas y unidades políticas (dimensión de la comunidad) como factor primordial para la definición de los rumbos del desarrollo local (Arruda, 2000).

Por lo tanto, se enfatiza que para hacer dinámicas las potencialidades de una unidad socioterritorial delimitada es necesario tener en cuenta los cuatro capitales fundamentales en el proceso de desarrollo: el capital empresarial, humano, social y natural (Franco, 2000:21-26).⁹ Así, para alcanzar los objetivos propuestos en este artículo lo ilustramos con el caso de Mondragón Corporación Cooperativa. Valga recordar que en 1998, en ocasión de la conmemoración de su cincuentenario, la ONU eligió a Mondragón cómo uno de los 50 mejores proyectos sociales del mundo (Santos y Rodríguez, 2002:37).

El artículo se inicia con la fundamentación teórica acerca de los temas: Arreglos Institucionales, bajo el enfoque sociopolítico; y Arreglos Socioproductivos de Base Comunitaria, bajo los enfoques de la socioeconomía y de la planificación del desarrollo regional. En la secuencia, se presenta la investigación exploratoria sobre la experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa (Comunidad Autónoma Vasca, España) y de sus resultados de sostenibilidad después de medio siglo de historia. El estudio fue realizado por un investigador vasco (coautor de este trabajo) durante el año 2005, financiado por la Red ALFA Lentisco, y expuso un avance de la investigación en el capítulo de libro intitulado “Universidad e innovación en las cooperativas vascas: la experiencia de Mondragón” (Ceberio, 2006). Ello se complementó con datos colectados en el sitio institucional del Complejo Cooperativo Mondragón (<http://www.mcc.es>).

Aunque el modelo de Mondragón pueda ser encarado como poco ambicioso para estos días, ante el crecimiento de las experiencias de economía solidaria a nivel global (especialmente en los países en desarrollo) se destaca por ser un ejemplo de interorganización (arreglo de organizaciones) cooperativa que es capaz de dialogar perfectamente con la economía de mercado, inclusive en el ámbito internacional, además de actuar en sectores considerados eminentemente industriales (como la metalurgia) y asociados a grandes grupos económicos bajo la inspiración capitalista (como financiero, distribución e I+D).

2. Arreglos institucionales: el enfoque sociopolítico

Superando la dicotomía entre la sociología comprensiva weberiana, que considera al individuo precedente a la sociedad (Weber, 1999), y la sociología metodológica *durkheimiana*, que considera a la sociedad precedente al indi-

⁹ El capital empresarial es representado por la propiedad productiva, generadora de riqueza; el capital humano, relativo al conocimiento y a la capacidad de crearlo y volverlo a crear (por ej.: cultura, investigación, educación); el capital social se refiere a los niveles de organización de una sociedad; la relación entre el grado de cooperación y confianza de la comunidad como fomentador del desarrollo; y el capital natural dice respeto a las condiciones ambientales y físico-territoriales heredadas (Franco, 2000:21-26).

individuo (Durkheim, 2002), la socioeconomía sugiere la eminencia de una acción extra-organizacional, es decir, el agente organizacional relevando los impactos de su acción sobre el entorno territorial. La socioeconomía sugiere la superación del modo de producción capitalista hegemónico¹⁰ –identificado por el utilitarismo económico individualista, basado en la supremacía del cálculo entre medios y fines, de ganancias individuales– sobre otros tipos de acción social, que implican la pérdida de sentido valorativo, afectivo y de costumbres territoriales, convirtiendo la acción social en esclava de un cálculo meramente económico (Sampaio, 2005).

Aun para Hobbes (1979) y Locke (2000), que apuntaban al estado de naturaleza bajo la concepción individualista, diferente de la concepción aristotélica, proclamaban la posibilidad de un pacto de consentimiento y no de sumisión (con grados diferentes de optimismo entre los autores) denominado contrato social, o entendido aquí como un arreglo interorganizacional (entre organizaciones). Rousseau (1994) creía que se podía encontrar la libertad e igualdad en el estado de la sociedad. La naturaleza del hombre permite a éste superar la contradicción inherente al estado social; o sea, entre sus inclinaciones individuales y sus deberes colectivos, tal como se pregona en los arreglos institucionales (de énfasis sociopolítica) o productivos (de énfasis socioeconómico), ya que se percibe que estos elementos se necesitan mutuamente para su manifestación. Así, el arreglo interorganizacional no puede ser legítimo, al menos si se origina a partir de un consentimiento necesariamente consensuado. Esta comprensión mutua se sobrepone a las acciones de cara al éxito, a la vez llamadas equivocadamente “estratégicas”, materializadas en sujetos oportunistas para influenciar en otros (Habermas, 1990).

La participación interorganizacional debe girar en torno al espacio mediado entre el interés público y el privado, que es una acción colectiva, operando sobre las bases de la intersubjetividad y de la comprensión genérica por el lenguaje trivial de lo cotidiano, en distinción de los símbolos específicos vigentes en las diferentes instituciones (entendidas como organizaciones). El espacio público representa el nivel donde se da ese enfrentamiento de opiniones que disputan el recurso escaso de la *tematización* y de la consecuente atención de los tomadores de decisión. Las esferas del Estado, mercado y sociedad civil, aunque aún posean ambigüedades en cuanto al carácter público del problema, sea complementándose o interponiéndose, deben ser vistas como potenciales creadores que enriquecen el proceso de negociación. Pues son ellas (las esferas) que legitiman los procesos participativos, y que, consecuentemente, posibilitan el surgimiento de cuestiones estratégicas negociadas, lo cual, en este caso, es necesariamente diferente de la suma de estas esferas (Cohen y Arato, 1992; Costa, 1994).

¹⁰ Weber (2002) apunta que el capitalismo hizo una ética de vida, es decir una práctica superior de vida social. Él constata que el protestantismo fue una palanca y no la única causa de la conducta económica capitalista.

Un verdadero arreglo interorganizacional presume una igualdad moral y legítima, aunque la naturaleza pueda introducir la desigualdad en fuerza física o en genio, haciendo a todos iguales por convención y derecho. Todo individuo constituye una interioridad por excelencia que lo identifica con sus semejantes. El hombre natural está rudamente sujeto a la naturaleza y necesidad física, a las cosas, al otro; finalmente, al territorio (Sampaio, 2005). Sin embargo, el concepto de territorio debe estar distanciado del de subversión o subordinación a los flujos meramente económicos, recomponiéndose y reconceptuándose como un movimiento de elementos, entre ellos, sociales, geográficos y naturales. La preocupación no está en la definición de sus límites sino en las ligazones que lo componen. No hay como estudiar el territorio sin hacerlo correlativamente con las otras escalas: local, microrregional, regional, nacional e internacional. Sin embargo, el territorio posee especificidades que no deben ser tomadas como mero reflejo de estos numerosos contextos. Se sugiere que en un escenario de gestión interorganizacional o arreglo institucional el conjunto de entidades deberá reflejar no sólo la microcomplejidad del territorio, sino la macrocomplejidad de los numerosos espacios (Fischer, 1993; Santos, 1994; Lévy, 1998; Santos *et al.*, 2002).

A partir de la transformación del hombre natural en homo *economicus*, es necesario rescatar el concepto original de virtuosidad griega (*areté*),¹¹ que implica renunciar a sí mismo. La virtud, en este sentido, es el principio vital (es el cemento, metafóricamente hablando) para entender la socioeconomía. Ésta tiene el desafío de rescatar principios de la integridad verdaderamente humana que pueden ser sintetizados en la valorización y preservación de tradiciones y relaciones sociales más solidarias, en la generación de trabajo y renta bajo la perspectiva de modos de producción más asociativistas, en la revitalización de los significados de virtud humana y del propio Estado, distanciados del racionalismo utilitarista y en la utilización apropiada de los recursos naturales y de las capacidades humanas locales (Sampaio, 2005).

Si se operacionalizan estos principios de la socioeconomía de las organizaciones, se sugiere que la gestión de empresas, de organizaciones públicas, de organizaciones no gubernamentales, así como el arreglo interorganizacional que es compuesto por estos tres tipos de organizaciones, debe ser conducido y pautado por criterios extraorganizacionales, en el sentido de incorporar demandas sociales oriundas del territorio en el cual la interorganización está instalada, es decir, del territorio a la organización; donde la racionalidad sea conducida por el cálculo de consecuencias sociales, privilegiando las dimensiones socioeconómico-ambientales (sustentables) para poder corregir los equívocos provocados por un modelo de gestión que privilegia únicamente criterios intraorganizacionales (para adentro de la organización), basado en una racionalidad económica de cálculo de consecuencias sólo organizacionales (Sampaio, 2000; 2002).

¹¹ Para Aristóteles (1991), el libre ejercicio de la virtud es como la felicidad que acontece en la ciudadanía, es decir, de modo tal que todos puedan conseguirla.

Criterios extraorganizacionales con dimensiones sustentables, llamados “de efectivos” o “de efectividad”, deben guiar las intraorganizaciones, caracterizadas por los vectores de eficiencia y eficacia. La eficiencia es medida a través de los procesos de producción que, en su conjunto, determinan el grado de productividad. La eficacia es verificada mediante los resultados de esos procesos de producción, que determinan, por su parte, el grado de competitividad. Esas definiciones de eficiencia y eficacia surgen en el núcleo de la racionalidad utilitarista económica. No se propone aquí que la efectividad sea un criterio que se sobreponga a los de eficiencia y eficacia, pero se desea redireccionarlas de modo que puedan superar el mero cálculo (medios-fines) utilitarista, que privilegia sólo la dimensión económica. Es admisible pensar en procesos de producción (y sus respectivos resultados) con algunas exigencias éticas de comportamiento, aun para el capitalismo, que dirá para emergencias fragmentarias de nuevos sistemas de gestión socio-ambiental, donde las personas no sean regidas sólo por valores basados en la ventaja personal, no sean irreductiblemente egoístas ni movidas por el autointerés (Sampaio *et al.*, 2003).

La efectividad organizacional o interorganizacional se alcanza cuando los procesos de toma de decisión relevan las consecuencias de tales actos a la comunidad (inclusive considerando el conjunto de trabajadores de la propia empresa), privilegiando al hombre no sólo en su dimensión económica, ora como consumidor, ora como operario, sino en la dimensión socio-ambiental, es decir, como ciudadano. Para eso, el proceso de toma de decisión organizacional, sustentado en el criterio de la efectividad, considera la participación (directa o indirecta) de los actores sociales que van a sufrir las consecuencias de tales actos como su principal estrategia. Participación es el proceso de hacerse parte de alguna cosa por opción. Sin embargo, la participación ha sido insuficiente como estrategia que posibilite la emergencia de una racionalidad más solidaria. Se sugiere, entonces, adjetivar la participación involucrada, que va hacia un estado de mayor participación. Es un sentimiento de total responsabilidad en la transformación del ideal deseado (visión) en una acción realizable (Dowbor, 1987; Tratemberg, 1987; Scherer-Warren, 1993; Gondim, 1994; Senge, 2001).

El marco desencadenante de esa participación involucrada se presenta cuando el tomador de decisión (llamado sujeto de la acción) se interrelaciona con aquellos que van a sufrir las consecuencias de estas decisiones (la mayoría de las veces denominados objetos de la acción). Desde esta perspectiva, hay una simbiosis interorganizacional entre organización y su entorno extraorganizational, o sea, las consecuencias de las acciones de los sujetos impactan sobre ellas mismas. Así, esa acción involucrada, que surge, sobre todo de la insatisfacción moral (vacío institucional) provocada por los intereses individuales basados en el cálculo medios y fines utilitaristas, se configura en una racionalidad alternativa más solidaria. Es difícil imaginar que un propietario de una empresa no quede perturbado al despejar el alcantarillado industrial de su empresa en el río. Se cree que el vacío institucional proviene de una disposición en cuanto a realizar

sacrificios (cuando se hace algo no sólo vuelto para los intereses propios) para promover valores como justicia social y bienestar de la comunidad. Si una persona ayuda a alguien en estado de miseria movida por un sentimiento de cambio de un sistema económico que halla injusto, esto puede ser llamado “de compromiso” (Sen, 2000).

3. Arreglos socioproductivos de base comunitaria: el enfoque de la socioeconomía

A partir de la complejidad de la problemática sobre los arreglos productivos locales, surgen experiencias en curso calificadas como participativas y asociativas en las cuales aún predomina el reconocimiento del entorno territorial, donde se valora el conocimiento tradicional-comunitario, caracterizado por la capacidad de generar demandas y propuestas que no se distancian ni se desvinculan de las peculiaridades de lo cotidiano, desde la mirada de las propias personas. Así, cuando se trata de arreglo socioproductivo, se está privilegiando a grupos organizados o casi organizados articulados, llamados “de iniciativas compartidas”, y que sobreviven bajo el amparo de la economía de mercado, sin embargo, preservando su dinámica comunitaria. Es decir que arreglos socioproductivos puedan ser considerados como una estrategia que fomente comunidades tradicionales que protagonicen sus modos de vida propios y que definan los rumbos de su propio proceso de desarrollo, creando una alternativa posible a la sociedad de consumo que quiere ser menos hegemónica.

La asociatividad designa toda acción colectiva basada en una modalidad calificada de cooperación, esto es, aquella que privilegia la cooperación sin desconsiderar las coacciones impuestas por la búsqueda de competitividad sistemática o territorial (Singer, 2002).

El arreglo socioproductivo de base comunitaria es un emprendimiento colectivo en el cual se supera la competitividad utilitarista económica y se privilegian acciones en el ámbito de una red horizontal de cooperación que revela la complejidad de la economía real. La economía real representa un conjunto difícil compuesto de: empresas formales orientadas al logro, empresas de características predominantemente urbanas-informales (pequeña producción pre y protocapitalistas), y cooperativas o empresas de la economía de comunión y solidarias (vueltas al mercado, pero no para el logro individual), de empresas de características predominantemente rurales, producción familiar de autoconsumo e instancias gubernamentales y de la sociedad civil (Sampaio, 1996; Araújo y Sampaio, 2004; Sampaio *et al.*, 2007).

Se trata de agregar valor a los pequeños negocios,¹² y así aumentar las posibilidades de supervivencia socio-empresarial ante una economía salvaje de mercado. Se cree que una economía menos excluyente y más cooperativa y solidaria se establecerá cuando sea dado a los socialmente excluidos (a los descalzos)¹³ tratamiento especial, es decir, cuando se fomenten políticas públicas que combatan la alta mortandad de iniciativas populares que, en general, no encuentran medios de estructurarse en la economía de mercado, en las cuales predominan empresas tecnológicamente bien servidas, detentadoras de profesionales altamente calificados y aun con facilidad de acceso al crédito. En la desesperación por sobrevivir a la fuerte competencia en la economía de mercado, la mayoría de los grupos organizados (llamados informales), micro y pequeñas empresas, hace uso de prácticas tales como: salarios bajos, postergación de gravámenes laborales e impuestos, *sobretabajo* (largas jornadas de trabajo) e, inclusive, apropiación expoliadora de recursos naturales (Sachs, 2003).

El arreglo socioproductivo de base comunitaria es formado por una micro-red interorganizacional principal que desencadena otras micro-redes (ver Figura 1). La micro-red principal no es la más importante del arreglo, pero es aquella que tiene como función incubar el máximo de ellas. Cuando esta primera micro-red se crea (llamada “de maternal”) hay encadenamientos productivos verticales desde el proveedor, pasando por el productor hasta el distribuidor. La micro-red posee también encadenamientos productivos horizontales. La relación horizontal predominante es entre productores (servicios y bienes) *outsourcing* sin llegar a ser espuria, es decir, sin ser económicamente desigual, socialmente injusta y ecológicamente preventiva y responsable (Sampaio *et al.*, 2004b; Dias, 2004; Mundim, 2005).

Figura 1.

Micro-estructura para un arreglo socioproductivo de base comunitaria

	Encadenamiento Productivo Vertical (proveedor)	
Encadenamiento Productivo Horizontal (organización de apoyo)	Micro-red Principal	Encadenamiento Productivo Horizontal <i>outsourcing</i>
	Encadenamiento Productivo Vertical (distribuidor)	

Fuente: basado en Sampaio *et al.*, (2004b), inspirado en Sachs (2003).

¹² Vale resaltar que: “(...) prácticamente en todo el mundo, las micro y pequeñas empresas son responsables por la generación de la mayor parte de los empleos. Se estima que en Brasil de 1990 a 2000, las empresas con hasta 120 empleados hayan generado un 96% de los empleos” (Sachs, 2003:112).

¹³ Denominación utilizada por Max-Neef (1986).

Para constituir una micro-red interorganizacional son utilizados encadenamientos productivos de la economía local. Éstos son las relaciones interorganizacionales, de las cuales van siendo transformados y transferidos insumos, bienes y productos, procesos de producción, distribución y posventa. Cada miembro o conjunto de los miembros del encadenamiento se especializa en etapas distintas del ciclo económico (Albagli y Brito, 2003).

En el caso de un arreglo socioproductivo de base comunitaria es necesario fomentar la creación de nuevas organizaciones asociativas autogestionarias,¹⁴ y permitir que personas o grupos excluidos de la economía de mercado puedan ser integrados. Para que esto acontezca deben ser reguladas las posibles relaciones ilegítimas entre productores de modo de evitarlas. Por ejemplo: ante un proceso de *outsourcing* de una empresa, la creación de una cooperativa de trabajadores podría ser motivada no sólo por la mera decisión de disminuir costes laborales sino por la perspectiva de aumentar la oferta de trabajo en la comunidad.¹⁵ Una vez gestada la micro-red maternal, ésta se despliega en otras numerosas micro-redes. Sería difícil ver todos los posibles desdoblamientos de este arreglo. Aunque los micro-emprendedores de un mismo ramo compitan entre sí, no se excluyen iniciativas y acciones que pueden compartirse, vueltas a la solución de problemas comunes, como actuación conjunta en la economía de mercado para compras y ventas compartidas, negociación con gobiernos municipales, perfeccionamiento de la infraestructura y de la red de servicios locales (tales como calificación profesional o re-calificación, inclusión digital) y articulación con centros de investigación, sobre todo con las Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) surgidas dentro de las universidades. Así, los arreglos socioproductivos de base comunitaria contribuyen con el incremento de competitividad y también resiliencia¹⁶ en el conjunto de micro-iniciativas más integradas (Sachs, 2003).

La autogestión, de acuerdo con Motta *apud* Mantovaneli Jr. (2001), es el plan en que se da el ejercicio colectivo del poder para decidir sobre su destino, los procesos y los resultados del trabajo en la adquisición y distribución de renta. Celso Furtado (1984:118-119) relevaba la importancia de la autogestión al resaltar la colectivización de los medios de producción como una de las experiencias más significativas de endogenización del desarrollo, o sea, un control colectivo de las actividades

¹⁴ Sobre cooperativismo autogestionario ver el trabajo de Marcos Arruda (2000).

¹⁵ Se resalta, en ese sentido, las “cooperativas de gatos” (Sachs, 2004) o “pseudocooperativas” (Dowbor, 2002:43), que “consisten en formas disfrazadas de *outsourcing*, donde un eslabón de la cadena productiva de determinadas empresas es desmembrado, y se confía su producción a un grupo de trabajadores, que pierden la relación de trabajo formal y los derechos sociales y pasan a ser proveedores autónomos de la misma empresa”.

¹⁶ El concepto de “resiliencia” es utilizado para comprender las interconexiones complejas entre sistemas ecológicos y culturales. Por lo tanto, hay un punto común entre visiones de (del) mundo que, aparentemente, parecen contrarias, como por ejemplo: biocentrismo y antropocentrismo (Berkes, 1998).

económicas cuyos objetivos implicarían la destrucción de las bases estructurales tradicionales de poder y la sustitución de la lógica reduccionista de los mercados por una racionalidad más amplia, vuelta hacia la consecución del desarrollo social y no meramente económico.

El arreglo socioproductivo de base comunitaria materializa un proceso de conocimiento de la realidad en la cual la decisión organizacional busca superar el nivel de la participación meramente motivada por intereses individuales y no involucrado desde el punto de vista sociopolítico. Estos aspectos son importantes para la reducción de la exclusión y la desigualdad social. En otras palabras, la autogestión alimenta el cultivo de prácticas asociadas al ideario del emprendimiento colectivo, mediante el cual se busca garantizar derechos iguales entre aquellos que se asocian para financiar, producir, comerciar o consumir mercancías. El principio autogestionario devela la posibilidad de introducir modificaciones estructurales en los sistemas de gestión empresarial si se estimula la descentralización de poder y el sentido de responsabilidad compartida, se aumentan las oportunidades de logros y buen posicionamiento en el mercado, se remunera la mano-de-obra por encima de la media del mercado, se valora la capacitación continua de los trabajadores y, finalmente, se expanden los espacios de inclusión social y ejercicio de la ciudadanía. El mercado puede dejar de ser una referencia y pasar a ser dirigido por imperativos sociales y ambientales, lo que redundaría en la sostenibilidad económica y ambiental (Vieira, 2002; Sachs, 2003; Sampaio *et al.*, 2004a).

Estas modificaciones pueden emerger y consolidarse progresivamente con el surgimiento de fisuras en los sistemas de autorregulación por la vía del mercado como por ejemplo el descontento de las personas en cuanto a la legitimidad de la racionalidad económica unidimensional de cara a la virulencia de la crisis global del medio ambiente y del desarrollo.¹⁷ Sin embargo, por el hecho de desafiar el paradigma económico dominante dificulta la comprensión para el público lego y se crea un obstáculo casi intrascendente para parte del público considerado “ilustrado”. Su comprensión presupone, entre otras cosas, un esfuerzo tenaz de superación de la dicotomía economía formal *versus* economía informal –que no traduce la complejidad de la economía real–, además de la incorporación, en un debate social cada vez más amplio, de los principios de la economía doméstica (o de subsistencia) y de la llamada economía solidaria o descalza (Max-Neef, 1986; Sachs, 2003).

¹⁷ Guerreiro Ramos (1989:182), en una crítica a la incesante búsqueda de resultados por las empresas, evidenciaba que “la eficacia de la organización y de las instituciones en general es mensurada del punto de vista de su contribución directa o indirecta para la maximización de las actividades del mercado, lo que lleva a tipos unidimensionales de teoría y práctica organizacionales (...)”.

4. La experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa

El origen del desarrollo cooperativista de Mondragón resulta muy didáctico dado el éxito alcanzado en un momento en que las condiciones sociopolíticas no eran las más propicias. Si bien hoy en día el modelo de Mondragón puede que se asemeje al capitalista, aún se sigue rigiendo en función de los valores cooperativistas y las decisiones más importantes se toman en asamblea, donde un socio es un voto, al igual que en muchos experimentos brasileños de economía solidaria. El ejemplo de Mondragón muestra cómo es posible otra forma de organización no sustentada ni en el modelo capitalista ni en el socialista.

El éxito de Mondragón se debe a tres factores: educación, banca y empresa. A estos tres factores habría que añadir el protagonismo de un cura de pueblo llamado José María Arizmendiarieta, quien impulsó los tres factores arriba explicitados. Sin embargo, los orígenes del cooperativismo vasco fueron muy modestos porque no había apoyo institucional, carecían de financiación, la educación era muy limitada y escasa, no había motivación empresarial y el país arrastraba la crisis económica de la posguerra española. A pesar de todos estos inconvenientes, se fraguó un nuevo sistema de organización que se adecuó perfectamente a las necesidades de la sociedad vasca partiendo de unos valores más solidarios y humanos.¹⁸ Estos problemas fueron el impulso para la creación y la innovación de nuevas empresas que dieron trabajo a la comarca y riqueza sin que por ello cayese en la injusticia social propia del capitalismo y del socialismo burocrático de la época.

El camino iniciado consistía, en primer lugar, en ver cuáles eran las necesidades de la comarca y, una vez identificadas éstas, en diseñar metas programadas hacia fines concretos. Para ello fue importante el trabajo en grupo y el fomento de líderes comprometidos que tuviesen la iniciativa y coraje suficiente para abordar futuros proyectos, ya que si una sociedad quiere desarrollarse debe contar con un grupo acorde de personas competentes que estén dispuestas a cargar con la responsabilidad en beneficio de la sociedad. Ésta es la manera de superar la mentalidad capitalista, que postula que a mayor responsabilidad mayor retribución (Azurmendi, 1984:247).

¹⁸ Tras la Segunda Guerra Mundial y sus desastres se produce una gran crisis en el pensamiento occidental. El desarrollo cultural no garantiza el desarrollo humano. El pensamiento más crítico se centrará en la crítica a la modernidad. El pensamiento neomarxista en la crítica al capitalismo. En definitiva, hay una crisis de la razón que no da cuenta de la praxis humana. Los valores del cooperativismo vasco responden por medio del cooperativismo tanto al socialismo como al capitalismo como una forma de organización social más humana y con unos valores éticos más de acordes con el mensaje del Evangelio. Para ver los valores humanos sobre los cuales Arizmendiarieta erigió el cooperativismo en Mondragón ver: Azurmendi (1984: 315-318).

Cuando llegó el padre Arizmendiarieta a la comarca de Mondragón, las condiciones de desigualdad social estaban condenadas a perpetuarse. El hijo de peón estaba predestinado a ser peón (Larrañaga, 1998:97), y no había manera de romper ese círculo vicioso. De ahí que el primer objetivo fuese romperlo dotando de una formación a los marginados que no tenían acceso a la educación. La finalidad era socializar el saber como plataforma para socializar el poder con la implicación directa de la juventud. Si la marginación se iniciaba en la educación, éste era el lugar donde comenzar una nueva sociedad, ya que sin estructuras formales educativas no es posible la emancipación social ni la elaboración de proyectos empresariales ni económicos.

Lo que sustentaba el nuevo proyecto que se estaba gestando en Mondragón era la idea ilustrada kantiana de que el hombre se hace y para ello es necesario una educación que le enseñe a pensar por sí mismo (Kant, 2004). Tampoco creía en las circunstancias ni en el destino, sino en el carácter de un pueblo capaz de dar respuestas a sus propios problemas (Arizmendiarieta, 1978).

Surgía, así, una modesta Escuela de Aprendices (1939) que, con el tiempo, dio lugar a un Colegio de Formación Profesional (1943), que ofrecía ingeniería técnica (1969) y que acabó transformándose en la Universidad de Mondragón (1997), actualmente una de las más reconocidas de España.

La clave para este progreso consiste en la continua formación de las personas con énfasis en los principios del cooperativismo. José María Arizmendiarieta tenía muy claro que con la acumulación de títulos no se llegaba muy lejos. Lo importante era que los alumnos supiesen hacer cosas, que su aprendizaje fuese real y práctico, sin olvidar los valores humanos sin los cuales la educación sería totalmente insuficiente. De esta manera creó, en 1966, la primera cooperativa de estudiantes –ALECOOp (Actividad Laboral, Escolar, Cooperativa)–, con la cual los alumnos compatibilizaban estudio y trabajo, dualismo que va a ser constante en el desarrollo de Mondragón en su historia. Ésta fue una de las grandes innovaciones, la de combinar el estudio teórico con la práctica real en empresas. De ese modo se consiguen varios objetivos, como el de unir empresa y enseñanza, llevar a la práctica real el conocimiento teórico aprendido en la escuela e iniciar al estudiante en el movimiento cooperativista e incrementar la responsabilidad en su propia formación. En este sentido, el modelo educativo en Mondragón fue pionero en una educación con prácticas en empresas muy ligada a las necesidades laborales de la comarca.

Una vez creado un modelo de educación en el que podían participar todos los niños de la comarca sin exclusión, y que las primeras generaciones del proyecto de Arizmendiarieta ya hubiera cursado los cursos de ingeniería técnica a la par de trabajar, había que dar el siguiente paso, que consistía en la creación de unas empresas que se apoyaban en la participación comunitaria como alternativa al modelo convencional de empresa. Al principio no había un modelo empresarial definido. Lo que sí estaba claro era cómo tenía que ser la empresa en lo relativo a las relaciones entre los trabajadores

y la participación en el poder de la misma. El modelo cooperativista fue adoptado de forma fortuita, ya que se pretendía hacer una empresa a la medida de la persona. El modelo cooperativista fue el resultado del proyecto de Arizmendiarieta.¹⁹ Con las ideas claras en cuanto al modelo de empresa, nació la primera cooperativa de Mondragón, Ulgor, que posteriormente se llamó Fagor.

Inmediatamente, al crearse las primeras cooperativas surgió el problema del capital para la inversión. Y ante ello se creó un banco cooperativista de financiación e inversión. Nació Caja Laboral Popular (1959) como plataforma económica para impulsar las iniciativas cooperativistas. La creación de este banco fue el gran acierto fruto de la necesidad. Fue el elemento dinamizador y cohesionante de las cooperativas vascas a partir del cual se crearon otros grupos cooperativos.

Poco a poco se gestaron los grupos comarcales donde se organizaron las diferentes cooperativas, es decir, creando una red de seguridad que posibilitaba el desarrollo de las pequeñas empresas. Por parte de Caja Laboral Popular, se creó una División Empresarial con la cual tuteló e impulsó el desarrollo cooperativista en los diferentes puntos del País Vasco. La red fue aumentando y con el tiempo dio lugar al Grupo Mondragón.

A medida que los problemas surgían, también las soluciones aparecían bajo formas alternativas creativas e innovadoras. Por ejemplo, en 1958, por medida del gobierno español (probablemente por cuestiones políticas), los cooperativistas del movimiento de Mondragón fueron excluidos del sistema de la seguridad social. En virtud de la ausencia de tal cobertura, se creó un seguro propio (Seguro Lagun-Aro), que pasaba a prestar servicios de seguridad social –salud, pensiones y jubilaciones–. Sin embargo, con base en el pensamiento cooperativo, se instituyó una filosofía de generar autorresponsabilidad en los cooperativistas para que el seguro fuera utilizado exclusivamente en los casos de real necesidad, evitando así faltas innecesarias al trabajo que podrían acabar perjudicando el interés colectivo (Larrañaga, 1998:206).

Después de establecer las bases estructurales de la comarca, el paso siguiente era la creación de un centro de I+D. En ese momento era necesaria la investigación siguiendo en todo momento la dinámica del perfeccionamiento y aprendizaje constante. En el cooperativismo vasco se dieron cuenta de que era más rentable invertir en investigación que en la compra de patentes. Además, los centros de investigación vinculan la universidad con la empresa. Desde estos centros se realiza una investigación en función de las necesidades empresariales y a su vez actualizan los conocimientos de

¹⁹ Arizmendiarieta (1978:97) describe la empresa cooperativa como “un nuevo tipo de empresa, en la que se ha sabido socializar de hecho las servidumbres más molestas del desarrollo sin dejar de humanizarlas, demostrando con ello que nuestras masas de trabajadores no son masas inertes, sino activas y responsables”.

la universidad y las cooperativas. En 1968 emerge de la Escuela Profesional el primer centro de investigación Ikerlan con el objetivo de ganar autonomía tecnológica.

El caso de Mondragón es único porque su éxito se ha dado en el ámbito industrial y porque es un modelo que se ha extendido por toda la Comunidad Autónoma Vasca abarcando todos los sectores sociales. El sector industrial es el más arriesgado, pues supone un gran riesgo capital, una fuerte implicación humana y una buena dosis de innovación. El cooperativismo es hoy en día una alternativa que se puede adecuar a todos los sectores desde la educación, industria, consumo, banca, etc., tal como se ha implementado en la Comunidad Autónoma Vasca. Ello conlleva un fuerte compromiso y madurez de la sociedad para embarcarse en esta aventura.

En la década de 1990, el Grupo Cooperativo Mondragón, después de un proceso de reflexión y debate, se transformó en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), constituida por departamentos financieros, industriales, distribución, I+D, educación y entidades sociales. Tras el asentamiento y fortalecimiento de MCC aparecen nuevos retos con la sociedad y el ambiente. Uno de los más importantes es el de la sostenibilidad que, dicho sea de paso, es más fácil de llevar a cabo en los modelos cooperativistas que en las grandes empresas que se sustentan por el máximo beneficio a costa de la sociedad y el ambiente. La ventaja del modelo cooperativista reside en su dimensión humana y compromiso social reflejado desde los orígenes del cooperativismo. El problema de la sostenibilidad recae principalmente para los modelos económicos que hunden sus raíces en la mentalidad moderna²⁰ que disocia al individuo de la naturaleza y de sí mismo. El modelo cooperativista puede ser mucho más respetuoso porque, más que pensar en un “yo” y un “tú”, piensa en un “nosotros”. Y este nosotros no sólo incluye a los trabajadores sino que se extiende hacia la sociedad y el entorno. Cuando se trata de la responsabilidad social empresarial, la praxis de la sostenibilidad ambiental de las empresas debe cuestionar su propio modo de producción y de distribución, basado en la lógica de la privatización de los logros (eminentemente de corto plazo) y en la socialización de los perjuicios socioambientales (que no se ven a corto plazo, sino a mediano y largo plazos).

El modelo cooperativista es en este momento uno de los más coherentes con los valores humanos, sobre todo en lo atinente a la equidad social (relaciones humanas en igualdad), y a los valores ecológicos, desde donde se replantea la relación hombre-naturaleza. Hay que tener en cuenta el actual contexto de mercado donde impera el beneficio a cualquier costo, pero incluso en este contexto es posible generar otro mercado.

²⁰ Una buena crítica a la modernidad ver en Heidegger (2002).

4.1. Mondragón Corporación

Cooperativa en números: sostenibilidad después de medio siglo de historia

MCC es un complejo cooperativo que comprende prácticamente toda una comunidad –246 empresas y entidades, de las cuales prácticamente la mitad es constituida por cooperativas–. Asume como misión propia la producción y venta de bienes, servicios y distribución, adopta métodos democráticos en su propia organización y distribuye los bienes generados entre sus socios.

MCC se configura en tres grandes áreas sectoriales: financiera, industrial y distribución, juntamente con la educación y formación e investigación (MCC, 2008).

a) *Área financiera*: con las insignias de Caja Laboral y Lagun-Aro. El área financiera engloba tres actividades específicas: banca, previsión social y seguros. Caja Laboral ofrece servicios especializados a la pequeña y mediana empresa y con carácter preferente a las cooperativas de la Corporación. Al mismo tiempo, atiende las necesidades de los clientes particulares y al desarrollo de sociedades financieras especializadas en seguros, *leasing* y crédito al consumo. Lagun-Aro, por su parte, gestiona un sistema de previsión social privado de la Corporación y orienta su actividad financiera a la optimización de la rentabilidad de sus fondos patrimoniales con el fin de garantizar las prestaciones futuras de los socios de la Corporación.

b) *Área industrial*: se produce desde bienes de consumo y equipo hasta componentes industriales y para el sector de la construcción. Hay empresas dedicadas al ramo de automatización industrial, automación, componentes, construcción, elevación, equipamientos, hogar, ingeniería y servicios, máquinas y herramientas, sistemas industriales, utillaje y sistemas.

c) *Área distribución*: el Grupo Eroski es uno de los principales grupos europeos en distribución alimentaria, con importante presencia en España y en el sur de Francia con una cadena de hipermercados y supermercados. A su actividad hay que añadir la agencia de viajes, las estaciones de servicio de combustible, las tiendas de deportes, las cadenas de perfumerías y la Agrupación Alimentaria Erkop, que incluye en sus actividades servicios de *catering* y limpieza, horticultura y ganadería.

d) *Investigación y formación*: el complejo cooperativo cuenta con diferentes centros de investigación y desarrollo dedicados a los más diversos campos específicos. La formación y educación de las personas, pilar histórico de la experiencia cooperativa de Mondragón, sigue siendo uno de los objetivos básicos de MCC, que en 1997 creó la universidad de Mondragón, donde, actualmente cursan estudios universitarios más de 4000 alumnos.

Los números de MCC traducen el éxito de la experiencia cooperativa después de más de medio siglo de actuación (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Evolución de MCC (2004 a 2006)

	2004	2005	2006
Desarrollo empresarial			
<i>Ventas (Grupo Industrial y Distribución) en € millones</i>	10.459	11.859	13.390
<i>Representatividad de las exportaciones en las ventas totales (%)</i>	49,2	54,4	56,7
<i>Nº de plantas productivas en el exterior</i>	48	57	65
<i>% de producción en el exterior en relación con la producción total</i>	9,5	18,5	21,4
Recursos humanos			
<i>Total de puestos de trabajo</i>	70.884	78.455	83.601
<i>% de trabajadores socios</i>	81,1	81	80
<i>% de mujeres socias en las cooperativas</i>	41,7	41,9	41,9
Gestión socioambiental			
<i>Número de Certificaciones ISO 14.000 vigentes</i>	38	42	45
<i>Recursos destinados a actividades de cuño social en € millones</i>	25	33	34
Investigación y desarrollo			
<i>Número de centros tecnológicos</i>	10	11	12
<i>Número de registro de patentes</i>	68	88	69
<i>Inversión en I+D Grupo Industrial</i>	74	76	87

Fuente: elaborada por los autores a partir del Informe Memoria de Sostenibilidad 2006 (MCC, 2008).

La evolución de los números en los últimos años de la MCC –hoy en la séptima posición del *ranking* de los grupos empresariales españoles– demuestra franco crecimiento en términos económico-financieros, aumento de la preocupación con las cuestiones socioambientales y con inversiones en investigación y desarrollo, especialmente en innovaciones tecnológicas.

En lo que concierne a la evolución de las ventas, se constata un crecimiento del 28,0% solamente en el último trienio (2004-2006), reflejo también de su amplia presencia internacional, con implantaciones productivas en otros 16 países. La respuesta de MCC al fenómeno de la globalización es la respuesta a su proceso de internacionalización. En 2006 su presencia internacional llegó a 65 centros productivos esparcidos por Europa (37) –Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Portugal, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Republica Checa y Turquía–; América (14) –Brasil,²¹ México y Estados Unidos–; Asia (11) –China, India y Tailandia–; y África (3) –Marruecos y República Sudafricana.

²¹ Actualmente, en Brasil hay seis empresas afiliadas a la Mondragón Corporación Cooperativa. En el área de automoción industrial –Nueva Paranoá, Promocika y Fagor Ederlan de Brasil; componentes industriales –Copreci de Brasil; equipamiento industrial –Irizar de Brasil; y fundición –Fagor Fundición Brasileña (MCC, 2008).

MCC se destaca por presentar un ritmo de expansión en el número de puestos de trabajo año a año. De los 53.377 puestos de trabajo verificados el año 2000, pasó a 70.884 en 2004, y llegó a 83.601 al final de 2006, o sea, un crecimiento del 56,6% en seis años (MCC, 2008), manteniéndose en torno a un 80% la participación de los trabajadores como socios de las empresas.²²

La importancia del complejo cooperativo en la economía vasca se traduce en su representatividad con relación al PIB y a la generación de empleos totales de la Comunidad Autónoma Vasca (un 3,8%). Considerando solamente el sector industrial, su participación pasa de un 8,3% del PIB industrial; a un 8,7% de los empleos en la industria y un 14,9% de las exportaciones.

El modelo de gestión ambiental se caracteriza por la adopción de acciones ecoeficientes, como el desarrollo de sistemas de seguimiento del consumo de energía, agua, productos tóxicos, materia-prima y emisión de gases y la implantación de procesos de minimización de residuos y reutilización en etapas de la producción. El aumento en el número de empresas certificadas por la ISO 14000 demuestra la efectividad de la gestión ambiental.

El compromiso solidario y la responsabilidad social empresarial, características de la identidad de Mondragón, son llevados a cabo por la aplicación anual del 10% de los beneficios de las cooperativas para el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, cuyos recursos alcanzaron 146,2 millones de euros en el período de 2002 a 2006. Los recursos destinados a apoyar dichas acciones de cuño social fueron así distribuidos: a) proyectos de formación y desarrollo educativo: € 52,7 millones canalizados para la enseñanza superior, profesional y general; b) promoción de actividades culturales: € 19,9 millones; c) Investigación y desarrollo: € 20,2 millones; d) promoción del idioma vasco y lenguas autóctonas: € 9,6 millones; y e) iniciativas asistenciales, subvención de programas y entidades dedicadas a la inserción social, auxilio a incapacitados, cuidados con ancianos, reinserción de dependientes químicos, actividades de ONG y proyectos de desarrollo en los países en desarrollo: € 43,8 millones.

Además, se debe destacar la creación de una plataforma de crédito cuya actuación se hizo decisiva en momentos de crisis económica y de aumento de las tasas de desempleo. La Caja Laboral, plataforma de crédito para fomento a las cooperativas y empresas conectadas, obtuvo en 2007 resultados brutos del orden de los 209 € millones; un 18,7% más que el ejercicio anterior. Sin embargo, estos logros no se están repitiendo ante la actual crisis financiera que arrastra esta entidad desde mediados de 2008.

²² Será interesante constatar el aumento o disminución del empleo tras la crisis económica actual que está golpeando de manera especial a la Corporación.

En cuanto a la enseñanza de la experiencia del complejo cooperativo de Mondragón, se destacan la complejidad estructural y su dinámica propia en la forma de actuar. La sostenibilidad del proyecto está influenciando de manera decisiva a toda una región, donde ofrece una formación adecuada a las necesidades locales, donde se combina el saber teórico con el práctico, especialmente en lo que concierne al mantenimiento de los principios cooperativistas,²³ y en las grandes inversiones en investigación, uno de sus cimientos básicos. Para MCC, la formación es un valor estratégico debido al importante papel que desempeña en la consolidación del futuro de cada una de las empresas y de la propia Corporación. Al mismo tiempo, representa un derecho de los trabajadores como elemento favorecedor de la igualdad de oportunidades y de la promoción personal y profesional ante la continua evolución de los sistemas productivos. En este sentido, los principales ejes de la capacitación son la educación cooperativa y la formación de miembros de órganos sociales.

En lo que concierne a las estrategias emprendidas, cabe resaltar que la complejidad estructural es caracterizada por un gran arreglo socioproductivo de base comunitaria, que piensa colectivamente en estrategias y objetivos (ver Figura 2). A este respecto, es relevante la inserción de las cooperativas en redes de apoyo y colaboración y el esfuerzo permanente por hacerlas competitivas en el mercado global. Las cooperativas son concebidas, de modo general, como alternativas de producción cuyo alcance se limita a los niveles locales o regionales. Es muy común pensarlas como organizaciones vulnerables cuando son expuestas a la competitividad del mercado, principalmente en lo que se refiere a la disputa de mercados con grandes empresas nacionales e internacionales, con marcas consolidadas, un gran potencial económico-financiero y ventajas tecnológicas. Una de las tesis conclusivas de Santos y Rodríguez (2002:53) apunta a que

“una de las tareas urgentes para los múltiples enfoques del fenómeno asociativo como medio de producción, bajo el tema general de desarrollo alternativo, es formular modos de pensamiento y acción que sean ambiciosos en términos de escala (...), capaces de pensar y actuar en escala local, regional, nacional e incluso global, dependiendo de las necesidades de las iniciativas concretas”.

23 Santos y Rodríguez (2002:65) resaltan en ese sentido que “las cooperativas de trabajadores muestran que la difícil transición de la producción capitalista para la producción cooperativa requiere actividades simultáneas de educación e integración social que mantengan el entusiasmo de los trabajadores participantes y creen las condiciones necesarias para la participación significativa de estos en las decisiones de las empresas de que son propietarios”.

Figura 2.

Arreglo socioproductivo de base comunitaria de Mondragón

	<p>Encadenamiento Productivo Vertical (proveedor)</p> <p>Empresas y cooperativas proveedoras de autopeças, servicios y sistemas de automatización industrial, componentes, herramientas y servicios para construcción civil; siderúrgicas; productores rurales: hortifruticultura y ganadería.</p>	
<p>Encadenamiento Productivo Horizontal (organización de apoyo)</p> <p>Centros de investigaciones tecnológicas, gestión empresarial, servicios avanzados y desarrollo industrial;</p> <p>Universidad de Mondragón;</p> <p>Escuela Universitaria de Estudios Empresariales;</p> <p>Escuelas politécnicas;</p> <p>Centro de Formación Cooperativa y Empresarial;</p> <p>ALIDIS: central de compras;</p> <p>entidades gubernamentales locales;</p> <p>Fundaciones y organizaciones no-gubernamentales.</p>	<p>Micro-red Principal</p> <p>Complejo Cooperativo de Mondragón</p> <p>Empresas y cooperativas de la División Industrial: electrodomésticos, construcción civil, equipamientos industriales, máquinas y herramientas.</p>	<p>Encadenamiento Productivo Horizontal <i>outsourcing no espuria</i></p> <p>Empresas y cooperativas de ingeniería y servicios: asesoría ambiental, limpieza y conservación, catering, etc.;</p> <p>Caja Laboral: servicios financieros y crediticios;</p> <p>Compañía de Seguros Lagun-Aro y actividades conectadas;</p> <p>Lagun-Aro ESPV: previsión social;</p> <p>Fondo Central Intercooperación, Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo, Fondo de Solidaridad y Fondo de Ayuda al Empleo.</p>
	<p>Empresas y cooperativas de la División de Distribución y Agroalimentar: supermercados, hipermercados y franqueros; Centro de logística; empresas y cooperativas en el exterior; otras cooperativas y grupos cooperativos</p> <p>Encadenamiento Productivo Vertical (distribuidor)</p>	

Fuente: elaborada por los autores a partir del Informe Memoria de Sostenibilidad 2006 (MCC, 2008).

En cuanto a las estrategias emprendidas, se debe señalar la creación de arreglos socioproductivos de base comunitaria que piensan colectivamente en estrategias y objetivos. En este sentido destaca la inserción de las cooperativas en redes de apoyo y colaboración y el esfuerzo permanente por hacerlas competitivas en el mercado global. La institucionalización de un arreglo socioproductivo de base comunitaria puede ser verificada en la afirmación de Santos y Rodríguez (2000:39):

“En síntesis, Mondragón tuvo éxito porque consiguió transformarse en una verdadera economía cooperativa regional, cuya red de apoyo permitió la supervivencia y expansión de las cooperativas que forman parte de ella. Además de eso, estas redes fueron fortalecidas mediante la cooperación entre el Estado –concretamente, el gobierno regional vasco– y los grupos de Mondragón, en asuntos tan diversos como proyectos de investigación tecnológica, programas de estímulo al empleo y estudios periódicos sobre la evolución de la economía regional”.

5. Consideraciones finales

El recrudescimiento de los debates en torno a los fenómenos asociativos, principalmente cooperativos, no es por casualidad. Pese al surgimiento de muchas organizaciones cooperativas para hacer frente a las coyunturas de crisis socioeconómicas y a los impactos negativos de la globalización excluyente, existen ejemplos bien estructurados que sirven como paradigmas alternativos de desarrollo, y se ensamblan perfectamente a las condiciones económicas actuales, en las que competición y cooperación se configuran en dialécticas complementarias y necesarias. Más que eso, las condiciones políticas, sociales y ambientales contemporáneas evidencian que hay un ambiente favorable al florecimiento de las prácticas cooperativas.

Los fenómenos cooperativos y asociativos representan, en este contexto, sistemas más desburocratizados, menos centrados en el logro y más en la generación de empleo y renta, y muchos de éstos portadores de objetivos más amplios, en los cuales la emancipación social, el empoderamiento de las comunidades, la preservación de valores histórico-culturales y ecológicos son puntos altos. Sintetizando, tales fenómenos ganan notoriedad e importancia en la consolidación como potenciales generadores y gestores de su propio desarrollo.

Lo que llama la atención al analizar las experiencias cooperativas es la necesidad de observar de forma multidimensional, multidisciplinar y no-lineal, o sea, la preocupación en los análisis debe ser direccional con respecto a los temas como gestión interorganizacional, territorio, participación, desarrollo, medio ambiente, entre otras; y las dimensiones económicas, sociales, ambientales, culturales, políticas, geográficas, históricas. Además de eso, es necesario que el análisis sea realizado bajo una perspectiva compleja, observando que variables aparentemente aisladas pueden tener una ligazón importante en aquello que se intenta saber.

Desde una perspectiva amplia con respecto a un arreglo socioproductivo de base comunitaria, se buscó relevar las contribuciones traídas por la experiencia del complejo cooperativo de Mondragón –considerado por la ONU como uno de los cincuenta mejores proyectos sociales del mundo–, bajo la óptica de la socioeconomía, según dos enfoques: el sociopolítico, que abarca un conjunto de elementos de las ciencias políticas y del desarrollo regional y sus ligazones; y el socioproductivo, que engloba elementos de la socioeconomía, de la gestión organizacional e interorganizacional, entre otros.

En este contexto, el cooperativismo de Mondragón acaba por ilustrar la posibilidad de convergencia entre la socioeconomía y la economía de mercado. Tal asertiva se basa en los resultados alcanzados por la experiencia, que en la opinión de Paul Singer, “es el más completo ejemplo de una economía solidaria que no es intersticial, pero poseedora de su propia dinámica” (2002:105).

Esta dinámica propia que se mantiene y evoluciona hace más de cuatro décadas y que transformó Mondragón en una verdadera economía regional cooperativa es resultado de una serie de factores: la diversidad de actividades desarrolladas por las cooperativas del complejo –producción, consumo, crédito, educación e investigación en tecnología–, dando sustento y apoyo a la estructura socioeconómica creada (sinergia); la inserción de las cooperativas en redes de colaboración y apoyo mutuos, inclusive con la cooperación del gobierno regional vasco; el esfuerzo constante por hacer las cooperativas competitivas en el mercado global, contrariando la idea de que las cooperativas son extremadamente vulnerables en un contexto de alta competitividad; el volumen de recursos invertido anualmente en educación formal adecuada a las necesidades locales y combinando saber teórico con práctico, especialmente reforzando los principios cooperativistas y autogestionarios: en 2005 la inversión en proyectos de formación y desarrollo educativo fue del orden de 11,8 millones de euros; la creación de una plataforma de crédito capaz de impulsar los proyectos de socioemprendimientos comunitarios, dando soporte y seguridad social en momentos de inestabilidad económica y de aumentos en las tasas de desempleo; la iniciativa de estrategias empresariales sin desvirtuar su estructura cooperativa; la creación y el mantenimiento de un arreglo socioproductivo de base comunitaria capaz de potenciar los resultados alcanzados por la compleja estructura de Mondragón, garantizando así su sostenibilidad.

Desde la perspectiva de la denominación de arreglo socioproductivo de base comunitaria, respetadas sus peculiaridades en cuanto a aspectos históricos y sociales –se destacan las tradiciones cívicas vascas mundialmente conocidas y la capacidad de organización social de las comunidades– y algunas críticas respecto de la hegemonía del complejo cooperativo en el país vasco, Mondragón se configura como un “ejemplo hormigón” de desarrollo, en el que las dimensiones de la sostenibilidad son contempladas aunque parcialmente. Su modelo de desarrollo endógeno, sin ser una reproducción o copia y, al mismo tiempo, sin desprestigiar las cuestiones nacionales

e internacionales, tiene en el empoderamiento de las comunidades (formación de espacios públicos participativos y amplia asociación de los actores sociales), en la institucionalización de programas de educación y en la elaboración e implementación de un sistema social para garantizar empleo, seguridad social y respeto a la cultura local, las condicionantes para su sostenibilidad.

La trayectoria de Mondragón, iniciada en una coyuntura de inestabilidad sociopolítica –cuadro por el cual pasan actualmente muchas sociedades, especialmente en los países en desarrollo–, traduce un aprendizaje de casi medio siglo que, adaptado a las influencias regionales, nacionales y globales, sin sacrificar la diversidad local, puede servir de parámetro para que territorios y comunidades sean capaces de definir los rumbos de su desarrollo.

Los números alcanzados por Mondragón confirman su éxito en los más variados aspectos. En el económico, se traduce en su internacionalización, crecimiento en ventas y exportaciones, la expansión para cuatro continentes, además de los resultados de su Área financiera. En el aspecto social, está representado por la creciente generación de empleos y distribución de renta y por la creación de una red de seguridad social que se expande más allá de su territorio. En el aspecto ambiental, por la institución de una filosofía que se basa en estrategias que supervisan el desarrollo sustentable. Las posibilidades de éxito, transponiendo las fronteras locales e incluso nacionales, dejan de ser solamente posibilidades y demuestran su viabilidad.

La diferencia entre un arreglo socioproductivo de base comunitaria y otros tipos de arreglo, bien sean locales (APL) o institucionales (AI), estriba en la finalidad. El arreglo socioproductivo de base comunitaria tiene en cuenta a la comunidad y al medio ambiente, finalidad ausente en los otros tipos de arreglos, con lo cual la relevancia del modelo propuesto en esta investigación posee un carácter ético sustentado en principios como los de responsabilidad, prudencia, cooperación y equidad, por citar los más relevantes.

Registro bibliográfico

Sampaio, C.; de León, I.
e Dallabrida, I.
“Arreglos socioproductivos
de base comunitaria: la
enseñanza a partir de la
experiencia de Mondragón
Corporación Corporativa”.
*Pampa. Revista
Interuniversitaria de
Estudios Territoriales*,
año 5, n° 5, Santa Fe,
Argentina, UNL
(pp. 79-105).

Bibliografía

- Albagli, S.; Brito, J.** (2003): *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE*. Disponible en <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario%20Sebrae.pdf>. Consultado el 1/3/2003.
- Araujo, G.P.; Sampaio, C.A.C. (org.)** (2004): *Relatório Técnico do I Encontro de Turismo em Imbituba e Garopaba (SC)*, Florianópolis, UFSC/NMD; Blumenau, FURB/LaGOE.
- Aristóteles** (1991): *A política*, São Paulo, Martins Fontes.
- Arizmendiarieta, J.M.** (1978): *Obras completas*, Bilbao, Caja Laboral Popular.
- Arruda, M.** (2000): “Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa”, en Arruda, M.; Boff, L., *Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos*, Petrópolis, Vozes.
- Azurmendi, J.** (1984): *El hombre cooperativo*, Pensamiento de Arizmendiarieta, Bilbao, Caja Laboral Popular.
- Berkes, F.** (1996): “Social systems ecological systems and property rights”, en Hanna, S. *et al.* (eds.), *Right to nature: ecological, economics, cultural and political principles of institutions*, Washington, DC, Island Press.
- Bialoskorski Neto, S.** (2004): “Cooperativismo é economia social: um ensaio para o caso brasileiro”, en Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo, 3, Cuiabá, *Anais...* Cuiabá, OCB/SESCOOP.
- Casarotto Filho, N.; Pires, L.H.** (2001): “Competitividade global para as pequenas empresas e desenvolvimento local”, en Siebert, C. (org.), *Desenvolvimento regional em Santa Catarina*, Blumenau, EDIFURB.
- Ceberio De León, I.** (2006): “Universidad e innovación en las cooperativas vascas: la experiencia de Mondragón”, en Moraga-Rojel, J.; Malinconci, V. (eds.), *Innovación tecnológica: el desafío de ver más allá del presente para crear una visión de futuro para los países en vías de desarrollo*, Valdivia, Universidad Austral de Chile y Banco Mundial.
- Cohen, J.L.; Arato, A.** (1992): *Civil society and political theory*, Cambridge, MIT Press.
- Costa, S.** (1994): “Esfera pública, sociedade civil e movimentos sociais no Brasil”, en *Novos Estudos*, Nº 38, São Paulo, CEBRAP.
- Dias, A.** (2004): *Fomento de um arranjo produtivo turístico local ecodesenvolvimentista - APTLE: uma experiência no âmbito de agenda 21 local*, Blumenau, Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de Turismo e Lazer do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau.
- Dowbor, L.** (1987): *Introdução ao planejamento municipal*, São Paulo, Brasiliense.
- (2002): *O que acontece com o trabalho?*, São Paulo, Editora SENAC/SP, (Série Ponto Futuro, 10).
- Durkheim, É.** (2002): *As regras do método sociológico*, São Paulo, Martin Claret.
- Fischer, T.** (org.) (1993): *Poder local: governo e cidadania*, Rio de Janeiro, FGV.
- Fox, I.K.** (1976): “Institutions for water management in a changing world”, en *Natural Resources Journal*, V. 16, New Mexico.
- Franco, A. de** (2000): *Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?*, Brasília, Millennium/Instituto de Política.

- Furtado, C.** (1984): *Cultura e desenvolvimento em época de crise*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Gondim, L.** (1994): “A moral e a política dos outros: algumas reflexões sobre cidadania e corrupção no Brasil”, em *Cadernos de Ciências Sociais*, Nº 25, Fortaleza, UFC/NEPS.
- Habermas, J.** (1990): “Sabedoria popular como procedimento”, em *Novos Estudos*, Nº 26, São Paulo, CEBRAP.
- Heidegger, M.** (2002): *La época de la imagen del mundo en Caminos del bosque*, Madrid, Alianza.
- Hobbes, T.** (1979): *Leviatán*, Madrid, Editora Nacional.
- Kant, I.** (2004): *Filosofía de la historia, Qué es la ilustración*, Madrid, Derramar.
- Larrañaga, J.** (1998): *El cooperativismo en Mondragón. Interioridades de una utopía*, Bilbao, Otalora.
- Lastres, H.M.M.; Cassiolato, J.E.** (2003a): “Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais”, *Parcerias Estratégicas*, Nº 17, Brasília, CGEE.
- (2003b): *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições dos equívocos usuais*. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Artigos/LasCas%20seminario%20pol%EDtica%20Sebrae.pdf>. Consultada el 25/11/2003.
- Lévy, P.** (1998): *A inteligência coletiva*, São Paulo, Loyola.
- Locke, J.** (2000): *Ensaio acerca do entendimento humano*, São Paulo, Nova Cultural (Os pensadores).
- Mantovaneli Jr., O.** (2001): *Políticas públicas e gestão estratégica: uma pedagogia para a cidadania e o desenvolvimento sustentável*, tesis de Doctorado en Sociología, Faculdades de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.
- Max-Neef, M.** (1986): *Economía descalza: señales el mundo invisible*, Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo, Nordan Comunidad.
- Mondragón Corporación Cooperativa** (2008): *Memoria de Sostenibilidad 2006*, MCC, 2008. Disponível em <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/memoria.html>. Consultada el 28/2/2008.
- Mundim, R.S.A. (org.)** (2005): *Laboratório de gestão em organizações que promovem o desenvolvimento sustentável (LaGOE): sociologia do turismo*, Blumenau, Universidade Regional de Blumenau/Núcleos de Estudos Complexos em Estratégias Organizacionais e de Políticas Públicas dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Regional.
- Porter, M.** (1998): “Clusters and the new economics of competition”, em *Harvard Business Review*, V. 76, N. 6, Boston, Harvard University.
- Putnam, R.D.** (1996): *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Ramos, A.G.** (1989): *A nova ciência das organizações*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Rousseau, J.-J.** (1994): *Do contrato social: discurso sobre a economia política*, São Paulo, HEMUS.
- Sachs, I.** (2004): *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*, Rio de Janeiro, Garamond.

————— (2003): *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*, Rio de Janeiro, Garamond.

Sampaio, C.A.C. (2002): “A construção de um modelo de gestão que o promove o desenvolvimento sustentável”, em Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 26, Salvador (BA), *ENANPAD 2002*, Rio de Janeiro, ANPAD, V. 1.

————— (1996): “Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável local”, em *Revista de Administração Municipal*, V. 43, Nº 219, Rio de Janeiro.

————— (2000): *Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável*, Itajaí, UNIVALI.

————— (2005): *Turismo como fenômeno humano: princípios para se pensar a socioeconomia*, Santa Cruz do Sul, EDUNISC.

Sampaio, C.A.C.; Ceberio de León, I.; Dallabrida, I.S.; Pellin, V. (2007): “Arreglo sociopolítico y socioproductivo de base comunitaria: la enseñanza a partir de la experiencia de las cooperativas de Mondragón”, em 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo/Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), Buenos Aires, *Anales...*, Buenos Aires.

Sampaio, C.A.C.; Mantovaneli Jr., O.; Pellin, V. (2004) “Arranjo produtivo local: estratégia para promoção do desenvolvimento sustentável”, em II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, Santa Cruz do Sul (RS), *Anais...*, Santa Cruz do Sul, UNISC.

Sampaio, C.A.C.; Mundim, R.S.A.; Dias, A. (2004): “Arranjo Produtivo Local (APL) voltado para a promoção do turismo educativo na área da Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba-SC): pesquisa-ação de um experimento em comunidades localizadas em zona costeira sob o enfoque do Ecodesenvolvimento”, em Encontro Nacional de Turismo de base local, 8, Curitiba, *Anais...*, Curitiba, UNICENP.

Sampaio, C.A.C.; Dallabrida, I.S.; Pellin, V. (2005): “Para pensar a socioeconomia das organizações: estudo comparativo de uma experiência incipiente brasileira com um projeto demonstrativo chileno”, em *Revista Paranaense de Desenvolvimento (IPARDES)*, V. 109, Curitiba.

Sampaio, C.A.C.; Fernandes, V.; Mantovaneli Jr., O. (2003): “Economia social: razão e sensibilidade”, em Seminário Internacional: educação intercultural, gênero e movimentos sociais, 2, Florianópolis, *Anais...*, Florianópolis, UFSC.

Santos, B. de S.; Rodríguez, C. (2002): “Introdução: para ampliar o cânone da produção”, em Santos, B. de S. (org.), *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.

Santos, M. (1994): *Metamorfose do espaço urbano*, São Paulo, Hucitec.

Santos, M.; Souza, M.A.A. de; Silveira, M.L. (org.) (2002): *Território: globalização e fragmentação*, São Paulo, Hucitec, Annablume.

Scherer-Warren, I. (1993): *Redes de movimentos sociais*, São Paulo, Loyola.

Sen, A. (2000): *Desenvolvimento como liberdade*, São Paulo, Companhia das Letras.

Senge, P. (2001): *A quinta disciplina*, São Paulo, Best Seller.

Singer, P. (2002): *Introdução à economia solidária*, São Paulo, Fundação Perseu Abramo.

Suzigan, W. (2000): “Aglomerações industriais como foco de políticas”, em *Revista de Economia Política*, V. 21, Nº 3, São Paulo, Centro de Economia Política.

Tratemberg, M. (1987): “Uma prática de participação nas coletivizações na Espanha (1936/1939)”, em Venosa, R. (org.), *Participação e participações*, São Paulo, Babel Cultural.

Vargas, M.A. (2003): *Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*, Florianópolis, UFSC/NEITEC (Nota técnica 1).

Vieira, P.F. (org.) (2002): *A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento*, Florianópolis, APED.

Weber, M. (2002): *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, São Paulo, Martin Claret.

————— (1999): *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Brasília, UNB.