

# ***La Corporación Mondragón y su empresa asociada Soraluze: logros y desafíos de la propiedad de empleados generalizada en red a lo largo de seis décadas***

FRED FREUNDLICH, ION LEZETA RUIZ DE ALEGRÍA,  
AITZOL LOYOLA Y MAITE LEGARRA [ESPAÑA]

## ***Resumen***

*En este capítulo se analiza una importante experiencia de propiedad de empleados fuera del continente americano, pero que podría resultar útil para arrojar luz sobre experiencias en esa región. Se presenta un resumen de la Corporación Mondragón, su historia, su estructura actual y los desafíos y dilemas que enfrenta; además de una introducción a una de sus empresas asociadas, Soraluze, una cooperativa de trabajadores del sector de máquinas-herramienta. Se repasa la trayectoria empresarial de Soraluze, los cambios organizacionales, sus esfuerzos educativos recientes que pretenden fortalecer tanto la empresa en sí como su identidad de propiedad compartida, junto con datos empíricos preliminares sobre los resultados de dichos esfuerzos.*

***Palabras clave:*** propiedad de empleados, cooperativas de trabajadores, Mondragón.

Este capítulo es una especie de excepción para este libro, aunque mantiene sólidos nexos. Describe a la Corporación Mondragón, un caso de propiedad de empleados fuera del continente americano —en específico, del País Vasco del norte de España— donde ha obtenido amplio reconocimiento, así como en otras partes del mundo, desde hace varias décadas (Barandiaran & Lezaun, 2017; García, 1970; Goodman, 2021; Mathews, 1999; Stickers, 2020; Thomas & Logan, 1982; Turnbull, 1995; Whyte & Whyte, 1991). Analizamos tanto Mondragón como Soraluze, una de sus empresas asociadas del sector de máquinas-herramienta. El texto es sobre todo descriptivo, aunque de Soraluze también se brindan algunos datos empíricos y análisis prelimina-

res, pues los datos siguen recabándose y el análisis se encuentra en una fase temprana. Esperamos que el capítulo sirva para informar a los lectores que no conocen Mondragón, brinde información actualizada para los que ya lo conocen, y motive a académicos y empresarios a profundizar en el análisis de la propiedad compartida de empleados y sus consecuencias a futuro en Mondragón y Soralue. Creemos que la propiedad compartida será un esquema esencial para la práctica empresarial y las políticas públicas en los años venideros, y que Mondragón y sus empresas asociadas están desarrollando conocimientos interesantes y útiles sobre la propiedad ampliamente compartida a gran escala.

## LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Mondragón, o la Corporación Mondragón, es una red integrada de 95 empresas cooperativas propiedad de sus empleados, varias organizaciones corporativas afiliadas y más de 130 empresas subsidiarias en diferentes partes del mundo. Su nombre viene del municipio donde se fundó hace más de 60 años y donde se encuentran las oficinas centrales de la red y algunas de sus empresas e instituciones más importantes. Ha cobrado fama, en especial, en el ámbito de las empresas cooperativas y de propiedad de los empleados, debido a una combinación de su tamaño, su diversificación, su longevidad, su sofisticación tecnológica y, en particular, su estructura en red. En 2022, el grupo empleaba a 70 mil personas y generó €10.6 mil millones en ventas, lo que le permitió competir con éxito a escala mundial con empresas de propiedad convencional de todos los tamaños en una amplia gama de giros, incluidos la manufactura avanzada, las finanzas, la distribución de alimentos, la I&D tecnológica y los servicios empresariales (Mondragon Corporation, 2022).

Si bien estas cifras llaman la atención, el grupo cooperativo no está exento de desafíos, polémicas y críticas significativas, mismos que abordaremos más adelante. Primero, describiremos de manera breve la forma de propiedad compartida de empleados propietarios o cooperativa de trabajadores. Segundo, repasaremos la historia de Mondragón como contexto para comprender su situación actual. Luego, examinaremos su estructura en red y, por último, acontecimientos importantes y desafíos recientes.

## PROPIEDAD DE EMPLEADOS COMO COOPERATIVAS DE TRABAJADORES

La propiedad compartida asume diferentes formas en el continente americano y el resto del mundo. La “corporación cooperativa” o “sociedad cooperativa” (como se conoce en la tradición británica) es, quizá, la forma más antigua de organización formal de propiedad compartida que se usa de manera sistemática para las actividades empresariales como las concebimos en el mundo moderno. Muchos estudiosos ubican sus inicios con los Pioneros de Rochdale en 1844 en las afueras de Manchester, Inglaterra (Walton, 2015), mientras que para otros el esquema remonta a los Tejedores de Fenwick de Escocia en 1761 (McFadzean, 2008).

Las cooperativas se dividen en varias categorías: cooperativas de consumo, cooperativas de crédito y ahorro (o cajas populares), cooperativas agrícolas, cooperativas de vivienda, cooperativas de energía, cooperativas de trabajadores y otras; aunque nosotros las clasificamos en tres grupos: cooperativas de usuarios (grupo que abarca a la mayoría de las categorías de cooperativas), cooperativas de trabajadores y cooperativas de múltiples partes interesadas (MSC).<sup>1</sup> En la primera categoría, los derechos y responsabilidades de propiedad de la empresa —control último, votar por los integrantes de los órganos de gobierno representativos (como las juntas directivas), compartir el superávit económico, etcétera— tal como su nombre lo dice corresponden a las personas que usan los servicios de la empresa (consumidores, depositantes, agricultores, entre otros) y que siguen un proceso estipulado por los estatutos de la empresa para convertirse en socios. La segunda categoría, sin embargo, es única: los derechos y responsabilidades de propiedad pertenecen a los que trabajan en la empresa, sus socios-trabajadores, sean operarios de maquinaria de primera línea, altos directivos, trabajadores administrativos, mandos medios, cajeros, ingenieros u otros. Las MSC son la tercera categoría, la cual tiene una mezcla de diferentes tipos de socios, por lo general trabajadores, y una o más categorías de usuarios, en ocasiones, órganos de gobierno u otros, y los derechos y responsabilidades de propiedad se comparten entre ellos de acuerdo con diferentes fórmulas.

1. Multi-Stakeholder Cooperatives (MSC, por sus siglas en inglés).

Mondragón es famoso en parte porque se compone sobre todo de cooperativas de trabajadores, las cuales históricamente no representan la clase de cooperativa más destacada o exitosa (Ortega, 2021). Si bien hay que señalar que algunas de las empresas e instituciones que pertenecen a la red Mondragón son MSC, como se explicará más adelante, predominan las cooperativas de trabajadores y sus principios básicos reflejan esta prioridad.<sup>2</sup> En la red Mondragón, cooperativa de trabajadores significa lo siguiente:<sup>3</sup>

- La asamblea general, integrada por todos los socios-trabajadores de la empresa, es la máxima autoridad de la empresa y sus decisiones se toman por votación, teniendo cada socio un voto. Debe reunirse una vez al año para cerrar de manera formal los libros del año anterior, votar sobre la conveniencia del plan empresarial para el año que viene y tratar otros temas trascendentes de la empresa que requieren la aprobación del conjunto de socios-trabajadores (por ejemplo, una inversión importante, un cambio en los estatutos, reglamentos o políticas básicas de la empresa).
- La asamblea general elige a un consejo rector (CR, parecido a una junta directiva) de entre los socios-trabajadores de la empresa, el cual tiene soberanía cuando la asamblea no está formalmente reunida. El CR elige a su presidente de entre los integrantes electos, nombra al director general de la empresa y debe aprobar de manera formal los nombramientos que el director general haga para los otros puestos directivos que juntos integran el consejo de dirección de la empresa.
- Los socios-trabajadores también eligen a un consejo social, en este caso no es la fuerza laboral en su conjunto, sino las unidades de trabajo. El papel del consejo social es abordar cuestiones que incumben al área local de trabajo, facilitar un flujo multidireccional de información e ideas entre socios-trabajadores de primera línea y los directivos y consejos de gobierno, y en general representar los diferentes puntos de vista de la fuerza laboral en discusiones con estos órganos.

2. Estos principios son: 1) libre adhesión, 2) organización democrática, 3) soberanía del trabajo, 4) carácter instrumental y subordinado del capital, 5) participación en la gestión, 6) solidaridad retributiva, 7) intercooperación, 8) carácter universal, 9) transformación social y 10) educación.

3. Véase Freundlich (2015) para una presentación más detallada.

- El superávit económico de la empresa (utilidades o pérdidas) se comparte entre los socios-trabajadores en proporción a su compensación.<sup>4</sup>

## UNA BREVE HISTORIA DE MONDRAGÓN

Las primeras semillas de la experiencia de Mondragón fueron sembradas y cultivadas por un sacerdote católico, D. José María Arizmendiarieta, enviado por la iglesia al municipio de Mondragón en 1941 (Altuna, 2008; Azurmendi, 1984; Barandiaran & Lezaun, 2017; Molina, 2005; Ormaetxea, 1997; Ortega, 2021; Whyte & Whyte, 1991).<sup>5</sup> Arizmendiarieta se convirtió en una figura determinante en la historia del municipio de Mondragón en el siglo XX y, desde luego, en el desarrollo del grupo cooperativo Mondragón.

Por un lado, es casi seguro que el contexto histórico y cultural incidió en Arizmendiarieta y su pensamiento acerca de las formas de las empresas y los negocios en general, aunque no deja indicios claros de ello en sus escritos, que son un tanto fragmentados. Los vascos, por ejemplo, tienen tradiciones muy arraigadas de trabajo agrícola colaborativo, llamado *auzo lan* en vasco, y existen datos sociológicos que muestran niveles relativamente altos de asociatividad en la sociedad vasca: pertenencia a diversos clubes y asocia-

4. En la ley vasca de cooperativas se estipula que una cooperativa puede repartir a sus socios-trabajadores hasta un máximo de 70% del superávit positivo después de impuestos, guardar un mínimo de 20% en sus reservas colectivas y donar 10% a organizaciones sin fines de lucro. La política de Mondragón se orienta más a la inversión. En primer lugar, las cooperativas de Mondragón guardan en promedio el 50% de su superávit en sus reservas colectivas, y reparten el 40% a sus socios-trabajadores. Segundo, este reparto no se hace en efectivo, sino que se deposita en la cuenta capital interna de cada socio. Ahí se generan intereses, pagados en efectivo cada año si la cooperativa tiene números negros, y el socio-trabajador recupera el saldo de la cuenta interna cuando deja la empresa o se jubila.
5. El resumen histórico presentado aquí se basa en estas fuentes, excepto donde se señale otra. Se nombran todas aquí para evitar la repetición de las citas y la fragmentación del texto.

ciones, participación en la vida comunitaria, etc. (Elzo, 1996, 2002).<sup>6</sup> Por otro lado, existía un movimiento cooperativo de consumidores en la región vasca, asociado en parte con partidos políticos de izquierda y en parte con la iglesia, que remontaba al siglo XIX (Arrieta et al., 1998). Una cooperativa importante de trabajadores industriales,<sup>7</sup> Alfa, en el municipio vecino de Eibar, cobró fama local a principios del siglo XX. Una vez más, sin embargo, resulta difícil rastrear instancias específicas de la influencia de estos factores en los escritos de Arizmendiarieta y en lo que se ha escrito sobre él. De hecho, en sus primeros esfuerzos por introducir reformas en la estructura empresarial local en la primera mitad de la década de los cincuenta no se reflejaban los principios y prácticas del movimiento cooperativo y él no los describía en esos términos. Los esfuerzos se enfocaban más bien en procurar la representación de los trabajadores en la junta directiva de una importante empresa local, así como algo de participación en las utilidades. Su pensamiento acerca de estos temas tenía sus raíces en la doctrina social católica (véase también Gaminde, 2017) —trabajo, solidaridad, responsabilidad, comunidad— y en lecturas eclécticas sobre economía y economía política. La mirada de Arizmendiarieta no se dirigió en específico hacia la empresa cooperativa sino hasta que la empresa local en cuestión rechazó las reformas propuestas por él y sus seguidores orillándolos a buscar una estructura empresarial que encarnara mejor sus valores.

Antes de analizar cómo Arizmendiarieta dio con la empresa cooperativa a mediados de la década de los cincuenta, debemos describir de manera breve

6. Académicos debaten el grado en que estas tradiciones incidieron en el pensamiento y las acciones de Arizmendiarieta, y en general en las cooperativas Mondragón. La evidencia directa es escasa. Por varias razones, los autores creen que la influencia de estos factores fue relativamente pequeña en el caso de Mondragón. Los esquemas de trabajo colaborativo estacional o temporal relacionado con una tarea en específico (levantar un granero, levantar la cosecha, etc.) de ninguna manera se limitaban al País Vasco; se usaron de manera amplia en sociedades rurales durante siglos (Moore, 1975). Estas prácticas pueden haber incidido en la formación de cooperativas agrícolas y en las primeras cajas populares en zonas rurales, pero no detonaron una actividad significativa en la línea de las cooperativas de trabajadores. Parecería razonable suponer que, si los aspectos cooperativos y asociativos de la cultura vasca fueran una fuerza causal determinante en el desarrollo de las cooperativas de trabajadores, dichos esquemas u otras formas de propiedad compartida estarían mucho más difundidos en el País Vasco de lo que han sido desde la industrialización hacia fines del siglo XIX. A pesar del tamaño y la concentración geográfica de Mondragón, y el fuerte sector de la “economía social” (Cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, ONG y otras organizaciones similares), la economía vasca es una economía de mercado convencional de Europa Occidental. La economía social, la cual incluye Mondragón, representa solo entre 6 y 7% de la economía vasca (DSDTE, 2020).
7. En la mayoría de las cooperativas de trabajadores la gente hace una aportación financiera como parte del proceso de adhesión, pero sus derechos no se vinculan al tamaño de su inversión de capital, sino a su función como trabajadores.

el contexto de los 15 años anteriores desde que llegó a Mondragón en 1941. Decir que el escenario era desalentador es poco. La Guerra Civil Española (1936–1939) había dejado en ruinas gran parte del País Vasco, en una pobreza desesperante y sin control político, al estar en manos del general español victorioso convertido en dictador, Francisco Franco, quien había recibido un cuantioso apoyo militar de los regímenes fascistas de Italia y Alemania. Europa y gran parte del resto del mundo estaban a esas alturas enfrascados en la Segunda Guerra Mundial. El País Vasco, aunque dividido de forma política, había tomado partido oficial y mayoritario con el gobierno republicano contra Franco durante la Guerra Civil, por lo que la dictadura de Franco lo trató como territorio enemigo ocupado durante la posguerra. En pocas palabras, el País Vasco sabía que vendría poca o nula ayuda del exterior en el mediano plazo.

El sufrimiento humano en el País Vasco y en España era tremendo en la posguerra, sin embargo, es muy posible que este aislamiento y necesidad de autosuficiencia hayan contribuido al éxito inicial de Arizmendiarieta. En este contexto resultó ser un líder eficaz, con una mezcla poco usual de pragmatismo y visión religioso–filosófica. Combinaba su visión intelectual y espiritual con actividades prácticas de educación y organización comunitaria, y pronto contó con una sólida base de apoyo local, sobre todo entre una parte de la juventud de Mondragón. Encabezó un esfuerzo para fundar una pequeña escuela vocacional en 1943, la cual se consolidó con el tiempo al ofrecer formación vocacional–técnica manteniéndose activa hasta la fecha. Él y sus seguidores crearon diversas asociaciones bajo el patrocinio de la iglesia y realizaron numerosos proyectos de desarrollo comunitario que en su conjunto tuvieron considerables repercusiones prácticas y psicológicas en el municipio.

Al mismo tiempo, en incontables pláticas e intercambios formales e informales de todo tipo, los seguidores de Arizmendiarieta se empaparon en mayor o menor grado de su visión del mundo, basada, como ya se mencionó, sobre todo en la doctrina social católica. Esta doctrina veía con ojos críticos los negocios convencionales al considerarlos en exceso individualistas, materialistas y a menudo explotadores, y por promover desigualdades inapropiadas en materia de riqueza e influencia. Las instituciones sociales y económicas debían alentar la iniciativa, innovación y responsabilidad individuales y recompensarlas, pero no a expensas de la solidaridad comunitaria

y la dignidad humana básica para todos. Las concesiones eran inevitables, había que buscar un equilibrio entre los intereses individuales y comunitarios. En la interpretación que Arizmendiarieta hacía de la doctrina social católica se instaba a los seguidores a trabajar duro por sí mismos y por los demás, trabajar como individuos y en conjunto, además de cooperar en empresas que pudieran traer tanto desarrollo como beneficios a ellos mismos y a la comunidad.

Arizmendiarieta fue de igual modo, si no más, crítico del socialismo de su época. Lo veía como colectivista a ultranza, centralizado, autoritario, deshumanizante y burocrático. Negaba la libertad individual, hasta la individualidad misma, y menoscababa a los individuos en el cumplimiento de sus responsabilidades y en el ejercicio de sus derechos. En el extremo opuesto al capitalismo, trastornaba lo que Arizmendiarieta consideraba el equilibrio esencial entre el individuo y la comunidad, y entre los derechos y responsabilidades de uno frente al otro.

Cinco de los seguidores más cercanos de Arizmendiarieta llegarían a ser los primeros en poner en práctica estas ideas en el ámbito económico. Tras abogar en vano por reformas en la empresa local donde trabajaban, decidieron crear su propio negocio donde tendrían más libertad para desarrollar su visión alternativa de la empresa. Compraron una licencia de producción a una empresa en crisis y, junto con otras veinte personas, pusieron en marcha su empresa de manera oficial en 1956. Se llamaba Ulgor, un acrónimo hecho a partir de las letras de sus cinco apellidos. Como se mencionó, en ese momento no tenían en mente la empresa cooperativa como estructura legal específica que diera forma a su filosofía. Mientras buscaban la mejor manera de erigir una empresa exitosa y ética, Arizmendiarieta se dio a la tarea de investigar diferentes figuras jurídicas y estatutos, y discutía sus hallazgos con los fundadores de Ulgor. Tras largas consultas, propuestas y varias modificaciones, optaron por la estructura legal de la cooperativa de trabajadores, junto con sus correspondientes estatutos, como la más apta para sus propósitos.

Al principio, Ulgor producía calentadores y estufas de parafina, y se convirtió en una empresa exitosa. Siguió varias empresas cooperativas más, dirigidas sobre todo por otros discípulos o conocidos de Arizmendiarieta o los fundadores de Ulgor. Su idea cayó en tierra fértil. Para finales de la década de los cincuenta y principios de 1960, el ámbito empresarial español se

había vuelto bastante dinámico: crecía rápido tras un prolongado bache en el periodo de la posguerra, y estaba protegido aún por aranceles altos. Con el apoyo técnico y financiero de las primeras cooperativas e instituciones que se crearon, nacieron muchas cooperativas de trabajadores en las siguientes dos décadas. En 1970 había 54 cooperativas que empleaban a 8,570 socios-trabajadores. Para 1980, el grupo se había expandido a 18,733 socios-trabajadores en 96 empresas cooperativas (Caja Laboral Popular, 1986).<sup>8</sup> Las empresas empezaron a conjuntar esfuerzos de diversas maneras, encabezados en un inicio por el sacerdote, motivados tanto por su ética empresarial como por la posibilidad de ventajas empresariales, y de estos esfuerzos tempranos fue surgiendo la red de empresas que existe hoy en día. Analizaremos este fenómeno, conocido en Mondragón como “intercooperación”, a más detalle en otro apartado.

El nacimiento del grupo Mondragón a finales de la década de los cincuenta fue fortuito por varias razones. Como ya se señaló, el contexto económico era en general muy propicio en esta primera etapa, lo que permitía un crecimiento vigoroso y desarrollo tecnológico e institucional. Hacia finales de 1970 y durante 1980, sin embargo, el entorno se volvió más desafiante. La dictadura acabó con la muerte de Franco en 1976 y se estableció una monarquía constitucional mediante plebiscito en 1978. Aunque la democracia fue acogida por la gran mayoría, las tensiones sociales y políticas aumentaron en la región vasca y en otras partes de España debido al conflicto complicado y bien arraigado entre las identidades nacionalistas española y vasca, pugna que afectaba el desarrollo económico y a veces las percepciones públicas de las cooperativas. España fue abandonando sus políticas económicas proteccionistas y se adhirió a la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986. La situación competitiva pronto se volvió aún más compleja dentro de la CEE, además, las economías occidentales fueron golpeadas por alzas en los precios del petróleo y las recesiones más severas en una generación. Por consiguiente, el crecimiento de Mondragón se volvió más problemático, en términos tanto de nuevas cooperativas como de nuevos empleos. Muchas

8. Las cifras no incluyen las 40 escuelas primarias/secundarias ni las 14 cooperativas de vivienda que el grupo ayudó a desarrollar (p.454).

cooperativas se vieron en dificultades económicas como nunca habían conocido en sus primeros años.

Mondragón se adaptó de varias maneras, incluyendo la intercooperación, es decir, la interconexión y colaboración de diferentes empresas e instituciones para prestarse apoyo técnico, financiero, gerencial y de otros tipos; también reemplazo. Se trata de un capítulo central en la historia de Mondragón y será examinado en otro apartado. La red también se expandió en varios sectores, sobre todo en la distribución de alimentos mediante su cadena de supermercados Eroski.<sup>9</sup> Creada en 1969 a partir de la fusión de siete cooperativas de consumo pequeñas, creció con constancia durante más de dos décadas, convirtiéndose para 1980 en una cooperativa de múltiples partes interesadas (MSC), cuyos órganos de gobierno se integraban mitad por representantes de sus socios-consumidores y mitad por socios-trabajadores.

En las décadas de los noventa y 2000 la cadena emprendió una expansión masiva junto con experimentos en nuevas formas organizacionales. Como cadena de supermercados generales que no se enfocan en los nichos de mercado y trabajan con los márgenes de utilidades estrechos típicos del sector, gran parte de su ventaja competitiva se deriva del volumen de las compras y ventas; de ahí que la empresa implementara una estrategia de crecimiento de gran alcance a lo largo de 15 años (Altuna, 2008; Arando et al., 2015; Storey et al., 2014). Entre 1991 y 2007, la fuerza laboral de Eroski creció de 6,900 a aproximadamente 45 mil trabajadores. La mayor parte de este crecimiento no se realizó dentro de la figura jurídica de la cooperativa, pues Eroski no se sentía seguro de poder expandir estructuras y prácticas cooperativas de forma masiva y exitosa en territorios donde no contaba con experiencia previa. Pronto, preocupado por el creciente porcentaje de la fuerza laboral compuesto de empleados asalariados (es decir, no socios-trabajadores) durante esos años, hacia finales de 1990, Eroski inició un experimento grande de propiedad parcial de empleados llamado GESPA, que involucró a más de 12 mil trabajadores en las tiendas que Eroski había abierto o adquirido como subsidiarias convencionales fuera del País Vasco.

Dado el éxito y la popularidad de GESPA que se mantuvieron durante varios años, Eroski luego preparó un plan financiero, legal y educativo para otro

9. Eroski también desarrolló otros giros, como tiendas de artículos deportivos, agencias de viajes y gasolineras.

cambio importante: el de “cooperativizar” más a fondo sus operaciones en general en toda España, un plan que fue aprobado por más de 70% de los socios representantes en una asamblea general extraordinaria en 2009. Sin embargo, “cooperativización” pronto se vio interrumpida por la Gran Recesión, y Eroski entró en un periodo prolongado de dificultades económicas. Una parte significativa de su expansión se había financiado con deuda y aunque las pérdidas operativas duraron poco tiempo, las ventas más bajas y los costos elevados del servicio de la deuda ocasionaron varios años de pérdidas, renegociación de la deuda, venta de activos y reducción de empleos. Eroski volvió a estar en números negros en 2017, con la mayor parte de su deuda pagada, pero con una fuerza laboral por debajo de los 30 mil. No obstante, ha redefinido su estrategia empresarial y su futuro se ve alentador, pero queda por definirse el destino de su proyecto de cooperativización.

Otras tendencias empezaron a marcar la historia de Mondragón en esta época, las décadas de los ochenta y los noventa, y algunas siguen hasta el día de hoy. Aunque la fuerza laboral en general siguió creciendo, la creación de nuevas cooperativas se desaceleró de manera dramática. Conforme se iba abriendo la economía española y las cooperativas exploraban nuevos mercados, se volvió más intensa la competencia con empresas convencionales, a menudo multinacionales. Se dedicaba una creciente porción de los recursos a consolidar la posición competitiva de las empresas y una porción mucho más pequeña a crear nuevas empresas. Se crearon muchos productos y servicios nuevos, pero en general dentro de las cooperativas ya existentes y no en la forma de nuevas empresas. Las empresas manufactureras empezaron a especializarse, con grandes inversiones en tecnología y capacitación, para ofrecer productos personalizados de mayor valor agregado combinados con servicios a fin de evitar la competencia con empresas muchos más grandes que fabricaban en masa productos estandarizados y operaban cada vez más en países de mano de obra barata. Esta tendencia, y el correspondiente proceso de enfocarse más en servicios, se han intensificado en los últimos veinte años.

Con el paso de las décadas, las cooperativas Mondragón también se iban preocupando cada vez más por el contenido y organización del trabajo. Un hito clave fue la única huelga en la historia de Mondragón, que estalló en 1974 en Electrodomésticos Ulgor. Las causas y consecuencias de la huelga son

demasiado complejas para analizar aquí (Altuna, 2008; Kasmir, 1996; Whyte & Whyte, 1991), y tenían que ver en parte con el creciente tumulto alrededor de la política y los cambiantes roles de género en el ocaso de la dictadura de Franco,<sup>10</sup> pero no cabe duda de que el contenido y la organización del trabajo eran factores importantes (como lo eran cuestiones relacionadas con la compensación y la participación en la toma de decisiones). El trabajo monótono con tecnologías de producción que dejan poca oportunidad de desarrollo y ninguna influencia sobre las decisiones laborales cotidianas contradice de manera fundamental los principios humanistas y democráticos que sostienen la propiedad compartida de la empresa. Sin embargo, al mismo tiempo, las cooperativas y otras empresas de propiedad compartida deben competir con éxito en el mercado con empresas convencionales propiedad de inversionistas cuyo objetivo principal y hasta exclusivo es maximizar las utilidades y el valor para los accionistas. Bajo estas circunstancias, la cruda verdad es que hay límites con respecto al grado en que las empresas de propiedad compartida puedan absorber los costos superiores implicados en enriquecer los trabajos, capacitar y reorganizar el trabajo para que resulte más humanizante, sin comprometer su capacidad de competir. Se trata de un dilema permanente en Mondragón (y en cooperativas de trabajadores en todo el mundo desde que se inventaron [Ortega, 2021]) y, sin duda, tiene un impacto en el sentido de identidad cooperativa de los socios y su satisfacción con la propiedad cooperativa en general (Arregi et al., 2018; Azkarraga et al., 2012; Cheney, 1999; Elorza et al., 2011; Freundlich et al., 2013).

Ante este dilema, Mondragón ha dedicado recursos considerables a reformar y reorganizar el trabajo, consciente, desde luego, de las implicaciones para la competitividad. Ha pretendido enriquecer trabajos, ofrecer múltiples oportunidades de capacitación y desarrollo para trabajadores y gerentes, e invertir en tecnologías de producción que logran un equilibrio entre eficacia y eficiencia, por un lado, y la satisfacción laboral y oportunidades para colaboración, por el otro (Arando et al., 2011; Freundlich et al., 2013). Una tendencia de vital importancia que está en constante evolución tiene que ver con los esfuerzos de Mondragón por aumentar la participación de los

10. La huelga se dio en un periodo de intensa y a menudo conflictiva actividad política de izquierda, y de inquietud e incertidumbre generalizadas en España y País Vasco ante la evidente decadencia del régimen de Franco.

trabajadores de primera línea en la toma de decisiones, sobre todo en el área de trabajo inmediata de los socios, pero también con respecto a cuestiones de alcance más amplio, incluida la gobernanza (Corporación Mondragón, 2019). Las iniciativas en este sentido han variado tremendamente con el tiempo y entre las cooperativas de diferentes sectores, y para describirlas a detalle, junto con sus resultados, haría falta una publicación dedicada solo a ese tema. Baste aquí con decir que estos esfuerzos seguirán teniendo una importancia crucial para la propiedad compartida en Mondragón, y seguirán evolucionando de múltiples maneras hacia el futuro.

Otros hitos han marcado la historia reciente de Mondragón, así como otros desafíos han surgido. Antes de abordarlos, sin embargo, queremos hablar de la intercooperación, un elemento central en el desarrollo de Mondragón que remonta a sus primeros años y sigue caracterizando hoy en día su estructura y funcionamiento.

## INTERCOOPERACIÓN: MONDRAGÓN COMO RED INTEGRADA

El uso del término Mondragón, como si fuera el nombre de una sola organización, es muy engañoso en cierto sentido. El grupo cooperativo está integrado por docenas de empresas y distintas organizaciones de apoyo, con historias locales y culturas organizacionales muy particulares. Sin embargo, en varios aspectos cruciales, Mondragón en realidad es una sola entidad. Sus empresas asociadas están estrechamente vinculadas en una red integrada, con un conjunto de políticas compartidas y vínculos jurídicos, financieros e institucionales que establecen y regulan lo que en Mondragón se conoce como intercooperación-cooperación entre cooperativas.

La intercooperación en Mondragón tiene dos propósitos: sirve primero para que se brinde apoyo mutuo entre empresas asociadas, y segundo para fomentar sinergias y nuevos desarrollos empresariales. Estos propósitos se realizan de dos maneras: la primera a través de instituciones y políticas que las cooperativas han creado en común a nivel de toda la red, y la segunda mediante colaboración empresa a empresa dentro de la red. Consideremos cada una por separado.

Para comprender el primer tipo de intercooperación, conviene repasar la estructura de la red en su conjunto, como se observa en la figura 4.1. En

la parte superior de la figura, vemos los órganos de gobernanza y gestión de la corporación, que empiezan con el congreso cooperativo de Mondragón, un órgano representativo de 650 personas al que todas las empresas asociadas envían representantes en proporción indirecta a su tamaño.<sup>11</sup> El congreso define las políticas, reglamentos y lineamientos para todas las empresas asociadas. El siguiente órgano de gobernanza a nivel de toda la corporación es la comisión permanente. Sus 22 integrantes no se eligen de manera directa del congreso, sino de las áreas y divisiones que se señalan en la parte inferior de la figura. Aquí vemos que las empresas Mondragón se dividen en cuatro áreas: industria, finanzas, distribución y conocimiento, y dentro del área industrial, entre varias divisiones distintas.<sup>12</sup> Cada una de estas áreas y divisiones tiene sus propios órganos representativos, incluido un consejo rector, integrado por los presidentes y varios otros miembros de los consejos rectores de cada una de las cooperativas pertenecientes al área/división, una vez más, en proporción indirecta a su tamaño. El consejo rector de cada área/división es el órgano que envía a varios de sus representantes a la comisión permanente (CP) de la corporación; el número exacto, de nuevo depende de su tamaño comparativo. Los miembros de la CP luego eligen al presidente del congreso y comisión permanente. Los integrantes de la CP, excepto el presidente, tienen trabajos de tiempo completo en sus respectivas áreas/divisiones. El rol de la CP es supervisar la implementación de las políticas y estrategias definidas por el congreso de Mondragón, y dar seguimiento al avance global de la red —la corporación— y la eficacia de sus directivos altos. Nombra al director general de la red, conocido también como “presidente”, y debe aprobar los nombramientos que este haga al órgano superior de gestión de la corporación, el consejo general, de 11 miembros.<sup>13</sup> Los miembros del consejo general, además del presidente, son los vicepresidentes de las siete áreas/divisiones más grandes del grupo, más el secretario corporativo/asesor jurídico y los directores de dos de los depar-

11. Las cooperativas más grandes tienen más representantes, pero no en proporción directa. Esto evita que un pequeño número de las cooperativas más grandes dominen la toma de decisiones.
12. Las divisiones se reconfiguran de manera periódica, y cambian sus nombres y número.
13. Nosotros vemos “gobernanza” y “gestión” como actividades distintas, pero estrechamente relacionadas. La gobernanza tiene que ver con el desarrollo de las reglas, reglamentos y políticas básicas de una organización, su estrategia global y el seguimiento de su implementación. La gestión es la función ejecutiva y consiste en la implementación de las políticas y estrategias dentro de las operaciones de la organización.

**FIGURA 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN**



tamentos centrales de la corporación: finanzas y gestión y asuntos sociales. El papel del consejo general es implementar las políticas y los reglamentos definidos por el congreso, desarrollar estrategias para la red en su conjunto tras consultar con la comisión permanente y, en general, coordinar y brindar apoyo para las actividades operativas de la red.

Al tener en mente este conjunto de estructuras interconectadas, volvemos ahora a los dos propósitos de la red —apoyo mutuo y sinergias empresariales— y las dos formas en las que se logran estos propósitos —instituciones/políticas en común y colaboración empresa a empresa. La primera forma se caracteriza como “instituciones y políticas en común”; las cooperativas que pertenecen a la red participan, aportan y se benefician. Los órganos de gobernanza y gestión que abarcan la red constituyen un ejemplo de esta forma de intercooperación. Hay muchos más.

El ejemplo más conocido es probable que se encuentre en el banco cooperativo de Mondragón, conocido antes como la Caja Laboral, ahora como Laboral Kutxa (LK). Inspirado e investigado por Arizmendiarieta, se fundó

en 1959 y en un principio operaba en un solo cuarto. Para 2019 contaba con más de 23.6 mil millones de euros bajo su gestión en cientos de sucursales en el norte de España (Mondragón Corporation, 2020). La historia de esta institución financiera amerita su propio libro, baste aquí con señalar que desempeñó un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de las empresas Mondragón, sobre todo en las décadas de los sesenta a los ochenta, cuando se crearon. Las cajas de ahorro y préstamo se crearon en el siglo XIX sobre todo para brindar servicios financieros básicos a poblaciones que no podían acudir a los bancos tradicionales u otras instituciones financieras por razones socioeconómicas o geográficas (Aranzaldi, 1976; Moody & Fite, 1984). Aunque en términos legales se trata de una caja de ahorro y préstamo, es importante destacar que la misión de LK no era la de una caja de ahorro y préstamo tradicional; era más bien lo que se ha denominado una “organización financiera cooperativa de desarrollo”. Ciertamente brindaba a la comunidad servicios de crédito y ahorro, pero su misión principal era movilizar recursos financieros para desarrollar empresas cooperativas de trabajadores.

Arizmendiarieta, a través de sus investigaciones, había llegado a la conclusión de que el financiamiento inadecuado había sido la piedra en la que las cooperativas de trabajadores solían encallar; de ahí que encabezara la creación de LK con esta misión en mente. Al inicio escépticos, dos de sus seguidores —uno que llegó a ser el primer director general de LK y duró años en el puesto, José María Ormaetxea, y otro que fue su primer presidente del consejo rector, Alfonso Gorroñoigoitia (ambos también fundadores de Ulgor)—, además de muchos otros miembros de la comunidad, pronto quedaron convencidos por la estrategia del cura. El haber puesto en práctica esta estrategia en la forma de un banco cooperativo CDFO es una de las razones clave que explican el éxito a largo plazo de Mondragón. LK financió y refinanció muchas de las cooperativas del grupo y a través de su “División de Consultoría Empresarial” brindó asesoría técnica de suma importancia durante su fase de arranque o durante el refinanciamiento cuando las cooperativas estaban lidiando con circunstancias económicas especialmente difíciles.

La red Mondragón desarrolló algunas otras instituciones que fomentaban este tipo de intercooperación, es decir, donde todas las cooperativas participaban y todas se beneficiaban. Otra de ellas que los socio-trabajadores valoran mucho es una cooperativa aseguradora y de seguro social llamada Lagun Aro (LA), fundada en 1959 dentro de LK y luego convertida en organi-

zación independiente en 1967. Recibe deducciones mensuales de la nómina de los trabajadores y, junto con una participación relativamente modesta en el sistema estatal, LA gestiona el financiamiento de los gastos de salud y las pensiones de los miembros, y brinda de manera significativa más opciones de cuidados de salud y prestaciones por jubilación más generosas que los sistemas públicos españoles/vascos, además de que dichas prestaciones están cubiertas por garantías más robustas<sup>14</sup> (Whyte & Whyte, 1991).

Entre las otras instituciones de intercooperación de esta índole están un fondo de capitales de riesgo, un fondo solidario para cooperativas que están atravesando tiempos difíciles, cooperativas de investigación y desarrollo tecnológico, unidades de desarrollo de nuevos negocios, entre otras. Otra que merece mención especial es la política que protege a los miembros del despido por motivos económicos. Los detalles son más complejos (Altuna, 2008; Whyte & Whyte, 1991), pero el meollo de la política es si la condición económica de una cooperativa llega al extremo de que no puede ofrecer trabajo a todos sus socios, la red les paga 80% de su compensación hasta que un servicio especializado dentro del sistema les encuentra empleo (o lo encuentran por su cuenta) en otra cooperativa del grupo que necesita mano de obra.

El segundo tipo de intercooperación promovido por el complejo Mondragón es la colaboración empresa a empresa. Mondragón ha creado varios mecanismos institucionales mediante los cuales las cooperativas que pertenecen a la red buscan economías de escala, sinergias y otras ventajas empresariales (Basterretxea et al., 2019), llámense empresas conjuntas entre ellas o la adquisición de un parque tecnológico, el desarrollo de nuevas tecnologías o iniciativas de mercadotecnia, o la puesta en común de utilidades para el apoyo mutuo, u otros tipos de actividades. Sobran ejemplos de este tipo de colaboración. Ategi, por ejemplo, es un portal de compras conjuntas fundado en 2001. Facilita la compra de bienes o servicios que muchas cooperativas necesitan a volúmenes mayores de lo que podrían gestionar por su cuenta (computadores, telecomunicaciones, etc.), a la vez que ofrece mayor especialización en la administración de esta actividad, lo que reduce los costos

14. El sistema de pensiones Lagun Aro no se basa en la repartición, como la mayoría de los sistemas públicos de pensiones, donde los contribuyentes actuales financian las prestaciones de los jubilados actuales. Al contrario, las primas de cada trabajador son gestionadas por Lagun Aro para pagarle a dicho trabajador sus propias prestaciones por jubilación.

de compras de distintas maneras. Se coordinó un puñado de cooperativas hace 20 años para emprender este proyecto y se han sumado docenas más desde entonces. El proyecto “Car City” es otro ejemplo. En este caso, 20 cooperativas de la red hicieron equipo para construir un prototipo de auto eléctrico a fin de explorar a profundidad los procesos de manufactura, los materiales y los desafíos organizativos relacionados con la producción de una amplia gama de refacciones para este tipo de vehículo. En otro ejemplo, varias cooperativas de servicios se coordinaron con la Escuela de Ingeniería de la Universidad Mondragón para diseñar un sistema multifacético que mejora el cuidado de pacientes con cáncer, que abarca tecnologías informáticas, protocolos y capacitación para la comunicación interpersonal, diseño industrial y modelaje predictivo. Se podrían sumar numerosos ejemplos más de intercooperación entre cooperativas; de hecho, se trata de un tema que valdría la pena explorar a fondo en el futuro.

## HITOS RECIENTES Y DESAFÍOS PERMANENTES

El grupo Mondragón afronta una serie de tendencias e hitos recientes que se relacionan con sus desafíos más serios. Una tendencia crucial que se remonta a mediados de la década de los ochenta es la creciente competencia en los mercados de las empresas de Mondragón, una de las causas de los desafíos relacionados con el contenido del empleo y la organización laboral descritos en el apartado anterior. Como se mencionó, España ingresó en la Comunidad Económica Europea (que luego se convirtió en la UE) en 1986 y se fueron desmantelando las barreras comerciales a lo largo de los siguientes años. Habían empezado a surgir productores de bajo costo de Asia y América Latina que competían en los mercados de las cooperativas. Esta tendencia, como es bien sabido, se aceleraría sin tregua hasta abarcar los países del centro y este de Europa. Mondragón respondió de varias maneras. Una era aumentar la inversión en la investigación y desarrollo tecnológico, no solo dentro de cada cooperativa sino también con cooperativas de múltiples partes interesadas (MSC) dedicadas a la I&D. Ikelan, creada en 1974, fue la primera de estas MSC. Ahora cuenta con más de 200 científicos y técnicos enfocados en la ingeniería mecánica, electrónica, diseño industrial y energía, entre otras especialidades. Con los años fue creciendo el número de MSC dedicadas a la investigación y a la asesoría técnica y hoy Mondragón tiene más de una do-

cena en diversos campos, como los de máquinas herramienta, componentes automotrices, ingeniería ambiental, entre otros.

La internacionalización es otra tendencia paralela que surge de la creciente competencia; ha cobrado relevancia en los últimos 15 o 20 años entre las empresas de Mondragón. Empezó con un creciente énfasis entre las cooperativas en la manufactura para exportar fuera de España en las décadas de los sesenta y los setenta y fue aumentando con el tiempo. Hoy en día 70% de las ventas industriales de Mondragón son exportaciones (Mondragón Corporation, 2020). En este mismo ámbito ha sido casi inevitable, dada la proliferación de la competencia de bajo costo en las economías emergentes para clientes tanto domésticos como extranjeros, que la internacionalización también implique que las empresas de Mondragón construyan plantas de producción en el extranjero. Esto ha sido motivo de acalorados debates dentro y fuera de Mondragón (se ahondará en este tema en otro apartado), pero en las decisiones de las cooperativas ha tomado prioridad la urgencia de sobreponerse a las presiones competitivas, y no se ha dejado de invertir en este tipo de operación.

Las cooperativas de Mondragón, en conjunto, tenían cerca de 140 operaciones de manufactura, que empleaban a casi 14,500 personas en varios países del mundo (Mondragón, 2005, 2020). Estas plantas o son empresas conjuntas con empresas convencionales/inversionistas locales, o son subsidiarias controladas al 100% por cooperativas Mondragón, y los trabajadores de estas instalaciones en el extranjero son empleados convencionales. Hasta la fecha no se ha introducido la propiedad compartida en ninguna de estas operaciones. Ciertamente, son muchos y complejos los desafíos implicados en la integración de trabajadores en estructuras de propiedad compartida, desde problemáticas jurídicas, financieras, educativas y culturales hasta otras que varían de manera drástica de un lugar a otro. No obstante, el hecho de que no pocas empresas que comparten la propiedad con trabajadores en sus países de origen han encontrado la manera de hacerlo también en sus plantas en el extranjero (GEO, 2021) pone en evidencia que a las empresas Mondragón les queda mucho que hacer en este renglón.

Se ha abordado el tema de la internacionalización en otras investigaciones, lo cual ha agudizado las problemáticas y el debate (Barandiaran & Lezaun, 2017; Bretos et al., 2019; Bretos & Errasti, 2018; Flecha & Ngai, 2014; Luzarraga & Irizar, 2012). Al ser tan complejo el tema, el empleo en el extranjero implica

para las cooperativas importantes desafíos de índole filosófica y operativa. Cabe señalar que Mondragón no se ha quedado callado al respecto. Ha formulado planes para abordar el tema en diferentes momentos durante los últimos 20 años y en varias ocasiones ha tratado de iniciar experimentos de propiedad compartida en plantas ubicadas en diferentes países (Irrure, 2012; Uribetxebarria, 2012), pero se ha avanzado poco.<sup>15</sup> De manera reciente Mondragón ha renovado su enfoque en este tema, y lo incluyó explícitamente en el documento estratégico de la corporación para el periodo 2021-2024, aprobado por el congreso cooperativo.

La fundación de la Universidad Mondragón debe considerarse un hito en las décadas más recientes de la historia de Mondragón. Las escuelas vocacionales creadas por Arizmendiarieta en las décadas de los sesenta y los setenta dieron pie a programas de educación superior de tres años en los campos de la ingeniería, la administración de empresas y la formación de maestros en tres organizaciones cooperativas distintas.<sup>16</sup> Conforme se iba consolidando la Unión Europea (UE) en la década de los noventa, las instituciones empresariales, gubernamentales y de educación superior empezaron a abogar por reformas generalizadas que homologaran el contenido y la duración de los programas de grado en toda Europa. Ante las líneas señaladas en la reforma de la UE y las estrategias propias de las instituciones educativas de Mondragón (impulsadas por las cooperativas Mondragón), estas hicieron inversiones más fuertes y conjuntaron esfuerzos para crear la Universidad Mondragón (Mondragon Unibertistatea o MU) en 1997. MU es una cooperativa educativa de segundo nivel, sin fines de lucro, que se integró en un inicio de las tres facultades que la crearon —ingeniería, administración de empresas y humanidades—; luego se sumó la Escuela de Ciencias Gastronómicas. Se podría escribir otro artículo solo sobre la historia, estructura cooperativa, funcionamiento e innovaciones pedagógicas de MU, así como sus diversos roles dentro del grupo Mondragón. Aquí solo señalaremos la importancia de

15. Si bien muchos ven con ojo crítico el hecho de que Mondragón no ha logrado introducir la propiedad compartida en sus operaciones internacionales, también sería problemático que Mondragón pretendiera imponer la propiedad conjunta en lugares donde no le interesa a la gran mayoría de los empleados. Según los directivos de Mondragón, se trata de una actitud bastante difundida que habría que estudiar a fondo.

16. Durante gran parte del siglo XX, las universidades españolas ofrecían grados académicos de tres años llamados diplomaturas, y grados de cinco años llamados licenciaturas. La mayoría de los grados se homologaron en un mismo modelo de cuatro años en la década de los noventa.

la educación en general y de la educación superior en particular, a lo largo de la experiencia de Mondragón.

El año 2013 también representó un hito en el desarrollo de Mondragón, si bien uno bastante negativo. En octubre de ese año, uno de los pilares del complejo Mondragón, Fagor Electrodomésticos (FED), se declaró en bancarrota y terminó quebrando. FED era la empresa original de Mondragón, Ulgor, rebautizado como FED en la década de los ochenta, y siempre había sido la cooperativa industrial más grande del grupo. Su quiebra fue material y simbólicamente importante dentro y fuera de Mondragón y se ha analizado a fondo en otras publicaciones (Arando & Arenaza, 2018; Basterretxea et al., 2020; Errasti et al., 2017; Ortega & Uriarte, 2015). Aquí solo destacaremos que se trató de un acontecimiento complejo y traumático, y como es de esperarse, se fue gestando durante muchos años de cambios en el sector, aunado a la estrategia empresarial de Fagor, que iba evolucionando, pero terminó siendo un error, y el crecimiento de una cultura organizativa negativa en grandes sectores de la empresa, una cultura de desacoplamiento generalizado entre los socios. La causa principal y más inmediata de la quiebra fue evidentemente el colapso total del mercado de electrodomésticos en España, y su caída repentina en otros países europeos, durante la Gran Recesión que había empezado en 2008. Pero las otras cuestiones sectoriales, estratégicas y organizativas también tuvieron mucho que ver y han suscitado debates acalorados en los medios españoles y vascos y en la literatura científica. Ortega y Uriarte (2015) y Arando y Arenaza (2018) dan cuenta de las lecciones clave que Mondragón ha tratado de sacar de esta experiencia con respecto a las normas a seguir cuando se brinda asistencia intercooperativa a empresas que tienen problemas, los efectos potenciales de un deterioro de la cultura cooperativa y otros temas.

El Congreso de la Corporación Mondragón de 2016 representa otro hito en la historia reciente de Mondragón. Se discutieron varias cuestiones clave y se aprobaron estrategias generales para manejarlas a nivel del grupo. Una de estas cuestiones se relacionaba directamente con la quiebra de FED. El congreso aprobó criterios más específicos y estrictos que las cooperativas de Mondragón y sus instituciones centrales de apoyo aplicarían para una dimensión específica de intercooperación, es decir, cuando se brinda asistencia financiera a empresas asociadas que atraviesan dificultades económicas (Corporación Mondragón, 2017). Se abordaron también otras cuestiones de vital importancia. Se flexibilizó la organización de los subgrupos y divisiones

de la red para que las empresas asociadas pudieran agruparse más fácil, en configuraciones diferentes y a veces temporales, de acuerdo con las oportunidades de negocios que surgieran.

Una última reforma que se puso en práctica en este congreso histórico se refería al término “transformación social”. Como ya se mencionó, en 1987 la red Mondragón definió diez principios básicos que orientaran sus acciones. Uno de dichos principios es la “transformación social” y compromete a las cooperativas Mondragón a procurar la solidaridad socioeconómica y la cohesión comunitaria, sobre todo en las localidades del País Vasco donde las cooperativas operan. El congreso de 2016 pidió a las cooperativas que repensaran el significado de este principio en términos concretos. Había quedado un tanto relegado, en especial desde el inicio de la Gran Recesión de 2008, y el sentir de los representantes del congreso era que había que pensar el término de nuevo y reinventarlo. El grupo ha empezado a trabajar este encargo de diferentes maneras. Se creó un nuevo puesto en la organización del personal central de la red con la tarea de profundizar en el tema de forma tangible y trabajar de cerca con las cooperativas para investigar, crear, fomentar, coordinar y difundir diferentes medidas que las cooperativas pudieran tomar en el marco de la transformación social.

El grupo y sus empresas asociadas han empezado a idear acciones específicas para integrar en la estrategia y la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU), y se han reunido con organismos internacionales para definir enfoques concretos con que ellas como empresas cooperativas puedan procurar los ODS, así como herramientas para medir sus avances. El congreso acordó revitalizar los subgrupos regionales de las cooperativas asociadas. Dichas agrupaciones regionales de empresas Mondragón habían desaparecido prácticamente con la creación de los subgrupos sectoriales en 1991, como ya se mencionó, pero el congreso de 2016 trató de revivirlas. Su propósito ahora, sin embargo, ya no sería la promoción de colaboración empresarial directa entre las empresas asociadas, sino que se las motivaría a conjuntar esfuerzos entre ellas y con otros actores locales/regionales, compartir recursos y fomentar comunidad y desarrollo económico local de una forma más enfocada y coordinada. El ejemplo más claro de esto se puede ver en Debagoiena, la comarca de seis municipios donde se encuentra Mondragón. El subgrupo regional de cooperativas, conocido como el Grupo Fagor, se juntó con fundaciones locales, la Universidad Mondragón,

los ayuntamientos y otros agentes locales para crear y financiar la iniciativa Debagoiena 2030, con el propósito de hacer un diagnóstico exhaustivo de las condiciones sociales y económicas para luego idear maneras de detonar el desarrollo. Este proyecto ya está operando y será el objeto de estudio de una tesis doctoral; se espera que se realicen más investigaciones en los próximos años. Otras iniciativas parecidas de subgrupos regionales están en la etapa de planeación y desarrollo.

Queremos abordar otro tema no tanto como hito histórico, sino como una madeja de tendencias entrelazadas de largo plazo dentro del complejo Mondragón que las cooperativas han tratado de manejar de diferentes maneras. Se trata de la evolución de la identidad y cultura cooperativas. Entre los partidarios de la propiedad compartida Mondragón a menudo es celebrado por haber “alcanzado gran escala” con decenas de empresas cooperativas y decenas de miles de socios-trabajadores. Muchos promotores de empresas de propiedad compartida tratan de entender y reproducir o adaptar este logro, el “escalamiento” de Mondragón. No faltan motivos por aplaudir el crecimiento de Mondragón y los efectos que ha generado al alcanzar el tamaño que tiene. En las últimas décadas la comarca de Debagoiena, donde están asentadas muchas de las cooperativas de Mondragón, ha disfrutado de bajos niveles de pobreza, desempleo y desigualdad, y de altos ingresos per cápita en comparación con las otras 19 comarcas del País Vasco (Eustat, 2016; OEE-DEPS, 2017). Eso se puede atribuir en gran parte a la presencia de un alto número de empresas Mondragón. Se podrían citar otras estadísticas en el mismo tenor.

Pese a estos y otros efectos favorables el tamaño y la complejidad han detonado serios desafíos, como podrán suponer muchos partidarios de la propiedad compartida. Las empresas pequeñas de propiedad compartida que crecen de manera lenta pueden tomar más cuidado en sus procesos de selección, contratación e inducción que las empresas más grandes que pasan por periodos de crecimiento rápido de empleo, como les ha sucedido a bastantes empresas Mondragón. Por consiguiente, una alta proporción de las nuevas contrataciones entre los trabajadores y gerentes de primera línea en estas empresas no provenían de contextos cooperativos o de las escuelas afiliadas a Mondragón. Los datos sobre la identidad corporativa son demasiado escasos y fragmentados para saber con precisión cómo la identidad cooperativa ha evolucionado entre las nuevas contrataciones a lo largo de los años, pero es

razonable suponer que, si bien muchos se han convertido en cooperativistas comprometidos, otros no lo han hecho.

Reiteramos: una empresa pequeña que crece de forma lenta puede poner un filtro más eficaz para que los nuevos contratados estén comprometidos con la cultura organizativa cooperativa y dispuestos a aportarle. En cambio, una empresa más grande, cuya fuerza laboral ha crecido rápido, casi de manera inevitable se volverá más representativa de la población en general, y reflejará los valores y las normas de comportamiento de la sociedad más amplia. Si bien existen diferencias importantes dentro y entre las culturas nacionales con respecto a dichos valores y normas, las tendencias de las décadas recientes por lo general no se compaginan con la cooperación y corresponsabilidad necesarias para mantener una cultura pujante de propiedad de empleados. El individualismo, el materialismo y la inequidad, en términos globales, van en ascenso, mientras que la confianza interpersonal y el capital social relacionado con ella van en descenso en la mayoría de las economías avanzadas y emergentes del mundo (Bartolini & Sarracino, 2017; Santos et al., 2017); al mismo tiempo ha aumentado la participación de las mujeres en la fuerza laboral, así como la heterogeneidad de las comunidades (también la desigualdad de riqueza e ingresos). No hay datos sobre las tendencias relacionadas con estos valores en el País Vasco, pero en vista de lo mucho que ha crecido Mondragón, por lo que su fuerza laboral ha de parecerse más a la población y cultura en general, es razonable suponer que las tendencias que se dan en sociedades industrializadas similares hacia mayores niveles de individualismo y materialismo y menores niveles de capital social, también se dan en el País Vasco, lo que contribuye a una dilución de la identidad cooperativa de Mondragón.

Parece probable que las presiones competitivas de la economía global hayan debilitado la identidad y cultura cooperativas de las empresas Mondragón con el correr de las décadas (Azkarraga et al., 2012; Bretos & Errasti, 2017; Cheney, 1999; Whyte & Whyte, 1991). Las cooperativas Mondragón se ven obligadas a operar en mercados internacionales cada vez más competitivos. La necesidad de brindar precios, calidad y normas de servicios iguales o mejores que los que ofrecen los competidores convencionales en el mercado (rivales que no suelen tener los compromisos humanistas de las cooperativas Mondragón) a menudo ha orillado a las cooperativas a adoptar tecnologías de producción, sistemas de gestión y formas de organización laboral similares a

los de las empresas convencionales. Estas políticas y prácticas empresariales pueden tener efectos que perjudican a las cooperativas, imponiéndoles trabajo monótono y enajenante a gran parte de la fuerza laboral (Arregi et al., 2018), así como estrés y, a largo plazo, agotamiento. Con más investigación podríamos sacar conclusiones más definitivas acerca de estas cuestiones, aunque faltan datos sobre tendencias con una duración de varias décadas.

Al paso de los años las empresas Mondragón han tomado, por un lado, diversas medidas para mitigar los efectos de tales tecnologías y sistemas de trabajo, acciones relacionadas con el diseño de los trabajos, el trabajo en equipo, la rotación laboral, la toma de decisiones participativa y la capacitación y desarrollo, pero las demandas de la competencia y las condiciones socioeconómicas constriñen el alcance de estas iniciativas. Por otro lado, los modelos mentales tradicionales de “nosotros contra ellos/trabajadores contra gerencia” no están del todo ausentes en Mondragón (Azkarraga et al., 2012; Basterretxea et al., 2020, 2019; Cheney, 1999; Greenwood & González, 1992; Kasmir, 1996). Pese a las décadas de experiencia con empresas cooperativas, estos hábitos mentales acerca de los roles de trabajadores y gerencia han resultado difíciles de erradicar, quizá por los factores que hemos señalado: tamaño y complejidad, presiones competitivas, uso de tecnologías convencionales y métodos y actitudes acerca del trabajo y la gerencia muy arraigados en la cultura general. Hay bastante variación al respecto entre las docenas de empresas Mondragón, y muchas están comprometidas con tratar estas cuestiones, pero una vez más, las tendencias son generalizadas y parecen haber contribuido a socavar la cultura de la propiedad compartida en la red Mondragón con el pasar de los años.

A pesar de estas tendencias aparentes, muchos estudiosos encuentran que la experiencia del trabajo en las cooperativas Mondragón, así como el compromiso organizativo y percepciones afines de los trabajadores, han permanecido, en términos generales, significativamente mejores en las cooperativas Mondragón que en las empresas convencionales comparables (Arregi et al., 2019; De Reuver et al., 2021). No obstante, la percepción de un deterioro en la identidad y cultura cooperativas se convirtió en una preocupación genuina y generalizada en el complejo Mondragón hacia finales del siglo XX. Había sido un tema importante antes, pero para la vuelta del siglo se elevó al nivel de una preocupación formal en toda la red, y el grupo sintió la necesidad de dar una respuesta explícita y cabal. Una de las respuestas principales del grupo

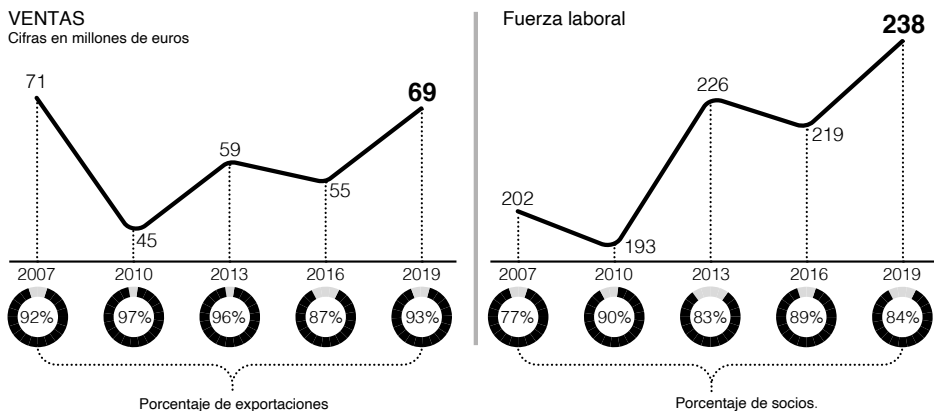
fue la creación de una unidad —el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki de la Universidad Mondragón— que contaba entre sus tareas principales con la de colaborar con empresas y otras organizaciones de la red para diseñar e implementar iniciativas de educación, capacitación y cambio organizacional encaminadas a revitalizar la identidad y cultura cooperativas.<sup>17</sup> Al igual que con otros temas tratados en este apartado, se podría dedicar una publicación entera a la historia de estas iniciativas en Mondragón. Basta aquí con señalar que son variadas, complejas y desafiantes, pero la percepción general es que son importantes para fortalecer la cultura cooperativa de Mondragón. En el siguiente apartado nos fijaremos en uno de estos proyectos de educación y cambio organizacional y profundizaremos en la investigación de estas actividades en el futuro para ayudar a las empresas Mondragón en su desarrollo y también para contribuir a la escasa literatura sobre los efectos de las iniciativas de educación y capacitación sobre la propiedad de empleados (Souleles, 2020).

#### SORALUCE, S. COOP.

En esta sección describiremos de manera breve a Soraluze, una empresa asociada de la Corporación Mondragón, perteneciente a la división de máquinas herramienta de la corporación, que está integrada por cinco empresas cooperativas: cuatro cooperativas de trabajadores dedicadas a la manufactura, entre ellas Soraluze, y una cooperativa de múltiples partes interesadas enfocada en investigación y desarrollo en el sector de máquinas herramienta. Soraluze es una empresa mediana con sus oficinas centrales en el municipio de Bergara en la provincia vasca nororiental de Gipuzkoa (a unos 12 kilómetros de Mondragón). En 2019 la empresa tenía una fuerza laboral de 238 personas y ventas de más de 69.2 millones de euros, de los cuales 92% eran exportaciones. La figura 4.2 presenta los datos de la empresa en los rubros de empleo, socios, ventas y exportaciones a intervalos de tres años de 2007 en adelante. Son evidentes los profundos efectos negativos de la Gran Recesión y luego la recuperación posterior.

17. Los primeros tres autores de este capítulo trabajan en Lanki, que está afiliado a la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Mondragón.

**FIGURA 4.2 DATOS DE EMPLEO, FUERZA LABORAL Y VENTAS DE SORALUCE (2007-2019)**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Soraluce

Soraluce produce una amplia gama de máquinas herramienta avanzadas y brinda asimismo una amplia variedad de servicios relacionados. La empresa cubre el espectro completo de complejidad en su catálogo de productos, desde la manufactura de una pieza individual de una máquina hasta las operaciones llave en mano que implican el diseño y producción de líneas completas de manufactura y centros de maquinado (Barajas, 2019). Sus productos principales son una serie de fresadoras, mandrinadoras, rectificadoras, tornos y máquinas multifuncionales, y estas se combinan con servicios especializados continuos de mejora de eficiencia de maquinaria, capacitación, mantenimiento y seguridad. Soraluce evita los mercados masivos de máquinas estandarizadas, y prefiere los nichos de mercado que exigen altos niveles de valor agregado personalizado en los productos y servicios.

Soraluce es una de las primeras empresas de Mondragón, fundada en 1962 para manufacturar taladros radiales. Hacia finales de la década añadió máquinas de transferencia, luego mandrinadoras en la década de los setenta, y fresadoras y centros completos de maquinado en las décadas de los ochenta y los noventa. En la década de los noventa la empresa empezó a hacer innova-

ciones técnicas que la colocaban entre los líderes globales en la tecnología de máquinas herramienta, una tendencia que ha continuado hasta el día de hoy.<sup>18</sup>

Ahora consideraremos la evolución de Soraluze como organización y cooperativa en una red de empresas asociadas. Dos décadas después de su fundación como cooperativa de trabajadores afiliada al grupo Mondragón, la empresa colaboró en la creación del Danobatgroup en 1983. Danobat es el nombre de la cooperativa de máquinas herramienta más grande y reconocida de la red Mondragón, y el Danobatgroup luego se convirtió en la división de máquinas herramienta de la Corporación Mondragón cuando todo el grupo Mondragón se reestructuró por sector en 1991. Las estructuras divisionales de Mondragón en general, incluido el Danobatgroup/división de máquinas herramienta, representan una parte clave de lo que hemos descrito como intercooperación dentro de la red Mondragón. Las empresas de la división colaboran tanto para brindarse apoyo mutuo durante los tiempos difíciles —compartiendo las utilidades, por ejemplo— como para buscar y aprovechar las sinergias empresariales (Basterretxea et al., 2019). Mencionamos un ejemplo sencillo de este tipo de colaboración sinérgica: dado que la marca Danobat es muy reconocida en el mercado, todas las empresas de la división usan con frecuencia “Danobatgroup” como identificador, con lo cual integran la reputación del grupo en las marcas propias de la empresa, a la vez que fortalecen la marca de Danobat.

La intercooperación, el aprovechamiento de las sinergias, va mucho más allá del “etiquetado”; abarca actividades como la implementación de estrategias conjuntas de reclutamiento, selección y contratación; mercadotecnia; economías de escala de diferentes tipos, y en particular, investigación y desarrollo en conjunto. En 1986 las cooperativas de la división de máquinas herramienta/Danobatgroup crearon en conjunto Ideko, una organización dedicada en exclusivo a la investigación y desarrollo de máquinas herramienta, cuya plantilla actual asciende a más de cien empleados. Pocas empresas manufactureras pequeñas o medianas del mundo tienen acceso a tal concentración de recursos de I&D. Como ya se mencionó, Ideko es una cooperativa de múl-

18. Por ejemplo, Soraluze ha ganado varias veces el Premio al Mejor en la Industria del Grupo de Comunicaciones MaschinenMarkt/Vogel de Alemania; la última vez en 2019 por su sistema VSET que brinda medición y alineación ultraprecisas de piezas en bruto. Alemania es el líder mundial de la tecnología de máquinas herramienta.

tiples partes interesadas, es decir, sus órganos de gobierno incluyen a más de un tipo de socio. En este caso, las cuatro cooperativas de trabajadores de máquinas herramienta son socios-usuarios y juntas controlan 50% de los votos de los órganos de gobierno de Ideko. Los socios-trabajadores de la empresa controlan 40% de los votos y el 10% restante corresponde a una categoría conocida como “socios colaboradores”, que existe en varias MSC de Mondragón (Imaz et al., 2023), y consta sobre todo de otras cooperativas del grupo Mondragón.

Cabe mencionar otras iniciativas de desarrollo organizativo empresarial. Soraluze realizó una gran inversión en el extranjero y creó una empresa conjunta en Alemania en 1991, de nombre Bimatec, para dar mejor servicio al mercado alemán, el más importante del mundo para las máquinas herramienta avanzadas. De manera análoga cofundó Soraluze-Italia diez años después. El año 2012, sin embargo, representó un hito especialmente significativo para la empresa, su aniversario 50. Aunque seguía en recuperación de los golpes de la Gran Recesión, Soraluze realizó una inversión importante en Bimatec en Alemania para asegurar la continuación de su liderazgo en el mercado local de las fresadoras y servicios de máquinas herramienta avanzadas. Por otro lado, la empresa fue reconocida con la Q de Oro de calidad por la Fundación Vasca de Gestión Avanzada.

Lo que más nos corresponde aquí, sin embargo, dado nuestro interés específico en Soraluze como empresa controlada por sus empleados, fue el inicio ese año de un proceso a largo plazo de reflexión y acción estratégica de participación amplia (Barajas, 2019). Gran parte de la discusión y desarrollo, como era de esperarse, tenía que ver con los cambios estructurales que ocurrían en la industria, la ubicación geográfica de los mercados de la empresa, el posicionamiento de su marca y otras cuestiones empresariales afines. Sin embargo, la empresa también volvió a prestar atención a cuestiones de la identidad de propiedad compartida y cultura organizacional, en sintonía con el creciente movimiento de abordar estas cuestiones que había cobrado impulso en Mondragón de forma más generalizada varios años antes.

La empresa tomó diversas medidas al respecto a lo largo de varios años. Mediante la aplicación constante de una encuesta, la empresa evaluó las percepciones de sus socios acerca de elementos específicos de la cultura organizacional y trabajó con sus órganos representativos para lograr mejoras incrementales en cuestiones específicas. El director general y el presidente

del consejo rector de la empresa empezaron a celebrar sesiones trimestrales conjuntas dedicadas a informar y responder a preguntas con pequeños grupos de empleados. Esta práctica continúa hasta el día de hoy. Luego se implementó una iniciativa, *Busti Zaitz* (Toma una postura), encaminada a impulsar la participación de los trabajadores en la identificación y abordaje de temas organizacionales críticos. Esta iniciativa, sin embargo, al parecer quedó corta en cuanto a su sistematización y alcance; la participación no fue lo suficientemente amplia o profunda para fortalecer la cultura de propiedad compartida tanto como se esperaba (A2a, A3a, B11).<sup>19</sup>

Siguió evolucionando el pensar de la empresa sobre este tema. En 2017 se dio a la tarea de diseñar una iniciativa más integral a raíz de su experiencia de los años anteriores. El proceso empezó con discusiones internas acerca de las fortalezas y debilidades de “Toma una postura” y lo que una nueva iniciativa podría incluir para que tuviera más impacto. Así nació el proyecto llamado *Eraldi*, un juego de palabras en vasco que significa algo como “tiempo para una nueva era de cambio”. La empresa se puso en contacto con el Instituto *Lanki* de Estudios Cooperativos de la Universidad Mondragón, pues la reputación de *Lanki* se había difundido entre las empresas de la corporación por sus proyectos educativos sobre empresas cooperativas.<sup>20</sup>

Soraluce formó un equipo superior de diseño de cuatro integrantes para desarrollar *Eraldi*, así como un Equipo de Retroalimentación más grande, y *Lanki* colaboró con estos equipos durante 2017 y gran parte de 2018 para diseñar *Eraldi* como un proceso de educación-reflexión-cambio organizacional. La iniciativa constó de tres fases: primero, una iniciativa de educación y conexión con toda la empresa que duró seis meses, con sesiones de un día fuera de la empresa para presentaciones, ejercicios participativos, diálogo y lluvia de ideas; luego, una fase de evaluación e integración del equipo del proyecto; y, por último, el desarrollo y presentación de la propuesta por parte del equipo del proyecto. Los objetivos eran involucrar a toda la empresa; enfocar a los socios de manera colaborativa en el escenario empresarial y socioeconómico emergente y la estrategia de la empresa en este contexto;

19. Se incluyen aquí las claves de identificación de entrevistados para fines de referencia y para ayudar con investigaciones futuras.

20. Los autores, tres de los cuales son socios de *Lanki*, colaboraron con Soraluce en el diseño e implementación de este proyecto.

reconectar a la gente con el pasado–presente–futuro de la empresa en el plan de fortalecer la cohesión y la identidad cooperativa; e identificar temas para “proyectos de cambio” que serían desarrollados en equipos transversales, presentados en la Asamblea General y afinados e implementados de forma paulatina.

Los resultados de Eraldi parecen bastante positivos, por lo menos a corto y mediano plazo. La evaluación se realizó con métodos cuantitativos y cualitativos. La dimensión cuantitativa consistió en un cuestionario pre y post de 32 reactivos aplicado en la fase 1, con una tasa de respuesta de 82%. Sus resultados fueron positivos, aunque con un grado moderado de variación. En un bloque de reactivos se valoraron las percepciones de conocimientos adquiridos en las sesiones de la fase 1, y de conocimientos acerca de la empresa, su estrategia, el mercado, las tendencias futuras, etcétera, y en todos los reactivos se constató un cambio positivo estadísticamente significativo de pre a post, en particular con respecto al conocimiento acerca de los desafíos específicos con los que lidiaban departamentos diferentes al del encuestado [ $t(197) = -9.6, p < .001$ ].

En otro bloque de reactivos se preguntó acerca de la importancia que el encuestado daba a estos tipos de conocimientos. Los cambios eran más modestos en este caso, cuando menos en parte porque los puntajes del pre-cuestionario eran altos (4.5-4.9 en una escala Likert de 1–6). Una vez más, los encuestados indicaron aumentos estadísticamente significativos en sus percepciones de importancia en cuatro de cinco reactivos de este bloque. En las respuestas a otros reactivos se pudo observar un apoyo significativo a las actividades conjuntas de educación y reflexión de la fase 1 y sus resultados con respecto a contribuir a una cultura de propiedad compartida (cohesión, compromiso organizacional, etc.). La satisfacción global con las sesiones Eraldi era muy alta: se valoró con un puntaje medio de poco más de 5.0 en una escala de 6. Cuando se les preguntó si deberían repetirse sesiones de este tipo en el futuro, la respuesta media estaba igualmente alta: una vez más, un poco arriba de 5.0. Los encuestados opinaban que el proceso contribuyó a la cohesión social entre las diferentes partes de la empresa (4.7), y también percibían que el proceso generó ideas concretas para “proyectos de cambio” que se analizarían e implementarían en la fase 2; por ejemplo, se generó un puntaje medio de 4.75 en el reactivo “La sesión Eraldi me ayudó a desarrollar ideas concretas para agregar valor para la gente de Soralue”.

La parte cualitativa de la evaluación consistió en una decena de entrevistas semiestructuradas con el equipo superior de diseño y socios-trabajadores de Soraluce que participaron en los equipos de proyectos de cambio conformados durante la fase 2. Estos resultados también fueron positivos en términos generales, pero a la vez matizados. La mayoría de los entrevistados expresaron opiniones muy favorables de las actividades educativas de la fase 1 que involucraban a toda la empresa. Un entrevistado analizó la idea general de esta actividad educativa reflexiva y de participación amplia, y afirmó que este “tercer espacio” es crucial para la empresa, su eficacia y su cohesión, pues el involucrar a la gente en un proyecto de cambio implica cuestiones empresariales y sociales serias. Con la expresión “tercer espacio”, la persona lo quería diferenciar del trabajo cotidiano (el “primer espacio”) y también del trabajo de representación de los órganos electos de la empresa, su asamblea general, consejo rector y consejo social (el “segundo espacio”). La educación y el diálogo sobre la propiedad compartida constituyeron un tipo nuevo y diferente de actividad para los socios, una en la que se lograban cosas que no se pueden conseguir en actividades más ordinarias de los espacios primero y segundo. El participante afirmó que el “tercer espacio” ayudó a todos a “compartir algo, generar una visión que abarca toda la empresa, con diferentes tipos de diálogo e intercambio, y sobre todo [se generó] empatía [...] que es lo más importante para comprendernos unos a otros y nuestros respectivos trabajos [...] A mí me parece muy acertada, esta idea del ‘tercer espacio’” (A3a).

Otros referían percepciones más específicas de las sesiones y sus efectos. Uno observó: “Salí de la sesión con una sensación muy buena. Salí con la sensación de que nuestra gente de veras quiere trabajar en Soraluce [...] que tiene muchas ganas de mejorar Soraluce, sí” (B11). Otro comentó: “No sé si en una escala del 1 al 10 estamos en un cinco, un seis o un ocho. No sé [...] Lo que sí sé es que estamos mejor ahora que antes de hacer Eraldi. Y ahora en la segunda fase, cuando empezamos a definir planes de acción [...] la gente sabe por qué Soraluce tiene que hacer estas cosas” (B9).

Algunos entrevistados estaban mucho más cautos. Se preguntaban si este tipo de trabajo en realidad genera resultados concretos. “Por Dios”, enfatizó un participante, y luego siguió: “En lo personal no me gustan [las actividades de este tipo] Me enfadan; me preocupan. Porque la gente se va y sí, habla de esto y lo otro y al final, detectas ciertas tendencias y cosas por el estilo [...] pero para

mí no son efectivos” (B10). Este participante se preguntó si el trabajo educativo no es más una serie de “sesiones reconfortantes” que una actividad seria de resolución de problemas, si en realidad valía el tiempo y dinero invertidos. Otro (A4c) vio riesgo, que el costo económico era alto y que no estaba garantizado que las dinámicas sociales creadas en las sesiones, y después en la empresa, fueran a ser positivas. Aun con sus reservas, al final la opinión global de este participante era positiva, como lo era la mayoría de las opiniones expresadas al respecto: “Terminas bastante satisfecho [...] porque otra respuesta posible es, ‘Esto fue una pérdida de tiempo; nada va a cambiar. No sé porque fuimos. Perdí un día entero’. Pero la verdad es que no me han llegado comentarios así. Al contrario” (A3a).

Las sesiones educativas de la fase 1 terminaron, como ya se describió, con un proceso de identificación preliminar de áreas específicas para cambio organizacional. En la fase 2 se priorizaron estas áreas utilizando diversas técnicas digitales y presenciales y reclutando “equipos de proyectos de cambio” para estudiar los temas identificados, desarrollar posibles enfoques para abordarlos y presentar propuestas formales ante la dirección y los órganos de gobierno de la empresa. Se identificaron tres áreas (aprendizaje y gestión de conocimiento conjuntos, equilibrio entre trabajo y familia, y el desmantelamiento de las barreras entre departamentos) y se formaron tres equipos de 12 a 15 personas. Más de 80 personas se ofrecieron de manera inicial a trabajar en estos equipos. A algunos participantes les pareció un número considerable, más de la tercera parte de la fuerza laboral. “Si estamos en una cooperativa, estamos en una cooperativa y por eso los socios queremos involucrarnos y se formaron todos estos grupos” (B9). Otros opinaron lo contrario: “Sí, es cierto, somos unos 250 socios y creo que la gente dispuesta a participar ahora, no estoy seguro, creo que unos 80. Esperaba que fueran más, la verdad” (B10). En términos globales, sin embargo, la participación en los equipos se evaluó de forma positiva.

A los equipos de proyectos de cambio se les brindó asesoría sobre la dinámica del trabajo en equipo y cada equipo contaba con uno o dos integrantes del equipo de diseño original, aunque a todos los participantes se les explicó que estos integrantes más experimentados no iban a facilitar ni coordinar a los equipos, sino que servirían como fuentes de información y retroalimentación. La participación en las tareas de los equipos subía y bajaba hasta cierto punto, pero hubo núcleos de seis u ocho integrantes o más que cola-

boraban de forma constante a lo largo de 18 meses. En ocasiones, el avance experimentó tropiezos, pues los equipos se atoraban en cuestiones técnicas u organizacionales, o se atascaban en las demandas del trabajo cotidiano, pero los equipos se empeñaban y tomaban impulso con el tiempo conforme se iban afinando las ideas de cambio y las propuestas empezaban a verse viables y ganaban adeptos.

Al final del proceso se desarrollaron diversas propuestas concretas en los equipos de proyectos de cambio. Varias abordaban temas menores y fueron fáciles de implementar, por lo que se pusieron en práctica sin mayores consultas o debate en la organización. Otras eran de mayor alcance y se discutieron en múltiples ocasiones entre los líderes del equipo y la dirección a varios niveles y en reuniones con los órganos representativos de la empresa. Las más importantes se presentaron con éxito ante la asamblea general anual de la empresa en 2020, aun con las sombras de la primera fase de la pandemia.

Por ahora parecería que Eraldi —una iniciativa que combinó educación sobre la empresa, la construcción de identidad cooperativa, y cambió organizaciones a más largo plazo— se ve como un éxito entre los directivos altos y en la empresa en general. Cuando hagamos más investigación podremos completar, modificar o afinar esta impresión y comprender la dinámica y los efectos de la iniciativa con mayor detalle conforme la empresa se va adentrando en el mercado poscovid e inicia (parece muy probable que lo hará) otro proceso tipo Eraldi en el futuro. Como hizo hincapié un participante: “Todas las cosas de este tipo, no es que digas: ‘Lo hacemos hoy y luego lo olvidamos’. Tienes que seguirlo trabajando” (B9). Además de ayudar a Soraluce con su trabajo en este ámbito, se podría hacer un aporte útil a la literatura académica acerca de qué tanto y de qué maneras específicas la educación y capacitación sobre la propiedad pueden impactar la cultura e identidad de la propiedad compartida, pues se ha investigado muy poco al respecto.

## CONCLUSIONES

Soraluce es un ejemplo de una empresa cooperativa de Mondragón que al parecer vale mucho la pena investigar a fondo dada su combinación de éxito empresarial en un mercado tecnológicamente sofisticado y altamente competitivo, y un compromiso a largo plazo con mantener una identidad cooperativa fuerte. Es difícil saber con precisión qué tan representativo es Soraluce

del grupo Mondragón en estos aspectos (habría que hacer un esfuerzo investigativo significativo para saberlo), pero se sabe que se emprendieron otras muchas iniciativas parecidas de educación y cambio organizacional en los años recientes, unas más ya estaban en marcha o en la fase de diseño cuando estalló la pandemia de covid. Se detuvieron en primavera de 2020, pero muchas de las empresas de Mondragón ya se están recuperando de las primeras embestidas de la pandemia y ahora hay señales de que tales iniciativas se retomarán. Creemos que serán vitales para que Mondragón pueda enfrentar sus muchos desafíos empresariales y cooperativos, tanto en el País Vasco como en el extranjero, y que vale la pena investigarlas en este sentido.

Mondragón es uno de los ejemplos más grandes y duraderos del mundo de la propiedad de empleados, ya que desarrolló una red singularmente integrada de empresas y organizaciones de apoyo. No ha dejado de afrontar serios desafíos y tensiones, como es de esperarse, pero tanto sus retos como sus logros brindan material de sobra del que los estudiosos, formuladores de políticas públicas y empresarios podrán aprender en el futuro.

## REFERENCIAS

- Altuna, L. (Coord.). (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*. Lanki Editorial.
- Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D. C. & Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. En E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 241-272). Labor and employment relations association at the University of Illinois Urbana-Champaign.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68(2), 398-425.
- Arando, S. & Arenaza Bengoa, I. (2018). Inter-cooperation mechanisms in Mondragon: Managing the crisis of Fagor electrodomésticos. En D. Berry & T. Kato (Eds.), *Employee Ownership and Employee Ownership at Work: Case Studies - Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 18, pp. 7-35). Emerald Group Publishing Ltd. <https://bit.ly/3LipCbJ>

- Aranzaldi, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Universidad de Deusto.
- Arregi, A., Freundlich, F. & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group. En D. Berry & T. Kato (Eds.), *Employee ownership and employee involvement at work: Case Studies / Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 18, pp. 37–75). Emerald Insight. <https://bit.ly/4oS3ELj>
- Arregi, A., Gago, M., Gomez, I., Ortega, I., & Uribetxebarria, U. (Eds.). (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio. En *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: Bienestar, rendimiento, territorio* (pp. 106–127). Diputación Foral de Gipuzkoa–Observatorio de Participación de las Personas en las Organizaciones.
- Arrieta, L., Barandiaran, M., Mujika, A. & Rodríguez Ranz, J. A. (1998). *El movimiento cooperativo en Euskadi 1884–1936*. Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa.
- Azkarraga, J., Cheney, G. & Udaondo, A. (2012). Workers participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. En M. Atzeni (Ed.), *Alternative work organizations* (pp. 76–102). Palgrave Macmillan.
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular.
- Barajas, J. (2019). *Soraluce–El futuro tiene un origen. Etorkizunak jatorri bat du 1962–2019*. Soraluce S. Coop.
- Barandiaran, X. & Lezaun, J. (2017). The Mondragón experience. En J. Michie, J. Blasi, & C. Borzaga (Eds.), *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business* (pp. 279–294). Oxford University Press.
- Bartolini, S. & Sarracino, F. (2017). Twenty-five years of materialism: Do the US and Europe diverge? *Social Indicators Research*, 133(2), 787–817. <https://bit.ly/47NoBhD>
- Basterretxea, I., Charterina, J. & Landeta, J. (2019). Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1223–1235. <https://bit.ly/4olJ4mC>

- Basterretxea, I., Cornforth, C. & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*. <https://bit.ly/47zc5Ei>
- Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I. & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), 585–601. <https://bit.ly/47Sz7ao>
- Bretos, I. & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154–173. <https://bit.ly/4hFoHv1>
- Bretos, I. & Errasti, A. (2018). The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(1), 34–42. <https://bit.ly/4hMS55F>
- Bretos, I., Errasti, A. & Marcuello, C. (2019). Multinational Expansion of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon. *ILR Review*, 72(3). <https://bit.ly/4oicDFF>
- Caja Laboral Popular. (1986). *Caja Laboral Popular: 25 años*. Caja Laboral Popular.
- Cheney, G. (1999). *Values at work: Employee participation meets market pressure in Mondragon*. ILR Press.
- Corporación Mondragón. (2017). *Corporación Mondragón Informe Anual 2016*.
- Corporación Mondragón. (2019). *Guía para la buena gobernanza cooperativa*.
- De Reuver, R., Kroon, B., Olabarria, D. M. & Iñurrategui, U. E. (2021). Employee satisfaction in labor owned and managed workplaces: Helping climate and participation spillover to non owners. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 3278. <https://bit.ly/4hyf5VO>
- Dirección de Economía Social. (2018). *Estadística de economía social. 2018 y avance 2019*. Departamento de Trabajo y Justicia, Gobierno Vasco. <https://bit.ly/4nvHtJG>
- Elorza, U., Aritzeta, A. & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422. <https://bit.ly/3WvhdEn>
- Elzo, J. (1996). *Los valores en la comunidad autónoma del País Vasco y Navarra*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Elzo, J. (2002). *Los valores de los vascos y navarros ante el nuevo milenio: Tercera aplicación de la Encuesta Europea de Valores (1990, 1995, 1999) [Basques' and Navarren's Values at the New Millenium: The Third Administration of the European Values Survey (1990, 1995, 1999)]*. Universidad de Deusto.
- Errasti, A., Bretos, I. & Nunez, A. (2017). The viability of cooperatives: The fall of the Mondragon cooperative fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181–197. <https://bit.ly/48SkR2r>
- Eustat–Agencia de Estadística del Gobierno Vasco. (2016). *Renta personal media de la C. A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según tipo de renta (euros)*. 2016.
- Flecha, R. & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666–682. <https://bit.ly/48XUFU2>
- Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D. C. & Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: Context, shape and consequences. En J. L. Klein (Ed.), *Pour une nouvelle mondialisation: Le défi d'innover (Towards a new globalization: The challenge of innovation)* (pp. 235–254). Presses de l'Université du Québec (Social Innovation Series).
- Freundlich, F. M. (2009). *Generational Perspectives on Employee Ownership: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon*. Tesis de doctorado, Graduate School of Education, Harvard University; Cambridge. UMI Dissertation Publishing number 3385017.
- Freundlich, F. (2015). Governance in Mondragon. En S. Novkovic & K. Miner (Eds.), *Co-operative governance. Fit to build resilience in the face of complexity* (pp. 64–70). International Cooperative Alliance. <https://bit.ly/49fhov9>
- Gaminde, E. (2017). *La doctrina social cristiana y el cooperativismo vasco: Una alternativa para el cambio*. Dykinson.
- García Muñoz, Q. (1970). Las cooperativas industriales de Mondragón. *Informaciones Cooperativas*, 47(41), 58.

- Global Equity Organization. (2021). *GEO–Global Equity Organization*. <https://bit.ly/49uhUoQ>
- Goodman, P. (2021). Co-ops in Spain’s Basque Region soften capitalism’s rough edges. *The New York Times*. <https://bit.ly/3Jawd7C>
- Greenwood, D. & González Santos, J. L. (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Arbetslivscentrum (Swedish Center for Working Life).
- Imaz, O., Freundlich, F. & Kanpandegi, A. (2023). The governance of multi-stakeholder cooperatives in Mondragon: The evolving relationship among purpose, structure and process. En Novkovic, S., McMahan, C. & Miner, K. (Eds.), *Humanistic governance in democratic organizations: The cooperative difference*. Palgrave.
- Irrure, A. (2012). *Personal communication. Interview on internationalization of Mondragon cooperatives*.
- Kasmir, S. (1996). *The myth of Mondragón: Cooperatives, politics and working-class life in a Basque town*. State University of New York Press.
- Luzarraga, J. M. & Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 79(01), 115–146. <https://bit.ly/3LChAKQ>
- Mathews, R. (1999). *Jobs of our own: Building a stake-holder society*. Pluto Press Australia.
- McFadzean, J. (2008). *The Co-operators–A History of the Fenwick Weavers*. East Ayrshire North Communities Federation.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta: 1915-1976*. Caja Laboral.
- Mondragon Corporation (2020). *Mondragon Corporation Annual Report 2019*.
- Mondragon Corporation (2022). *Mondragon Corporation Annual Report 2022*.
- Moody, J. C. & Fite, G. C. (1984). *The credit union movement: Origins and development 1850-1980*. Kendall/Hunt Publishing.
- Moore, M. P. (1975). Co-operative Labour in Peasant Agriculture. *The Journal of Peasant Studies*, 2(3), 270–291. <https://bit.ly/3JEGXuX>
- Organismo Específico de Estadística–Departamento de Empleo y Políticas Sociales. (2017). *Encuesta de pobreza y desigualdades sociales Epds–2016*. Gobierno Vasco
- Ormaetxea, J. M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral.

- Ortega Sunsundegui, I. (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Tesis de doctorado, Facultad de Empresariales, Mondragon Unibertsitatea.
- Ortega Sunsundegui, I. & Uriarte Zabala, L. (2015). Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragon tras la crisis de Fagor Electrodomésticos. *Cuadernos de Lanki*, No.10, 1-45.
- Santos, H. C., Varnum, M. E. W. & Grossmann, I. (2017). Global Increases in Individualism. *Psychological Science*, 28(9), 1228-1239. <https://bit.ly/47Ffov9>
- Souleles, D. (2020). Another workplace is possible: Learning to own and changing subjectivities in American employee owned companies. *Critique of Anthropology*, 40(1), 28-48. <https://bit.ly/3WvhnLZ>
- Stickers, K. W. (2020). Institutionalizing the Common Good in Economy: Lessons from the Mondragon Cooperatives. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 105-115. <https://bit.ly/47yaj6l>
- Storey, J., Basterretxea, I. & Salaman, G. (2014). Managing and resisting “degeneration” in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Thomas, H. & Logan, C. (1982). *Mondragon: An economic analysis* George Allen & Unwin.
- Turnbull, S. (1995). Case Study: Innovations in Corporate Governance: The Mondragón experience. *Corporate Governance: An International Review*, 3(3), 167-180. <https://bit.ly/48YeNWg>
- Uribetxebarria, M. (2012). *Personal communication. Interview on internationalization of Mondragon cooperatives*.
- Walton, J. K. (2015). Revisiting the Rochdale Pioneers. *Labour History Review*, 80(3), 215-247. <https://doi.org/10.3828/lhr.2015.10>
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragon. The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (2a ed.). ILR Press.