

EL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON EN UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN. UNA REFLEXIÓN DESDE EL PARADIGMA COMUNITARIO QUE INSPIRÓ EL NACIMIENTO DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON

XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Economía Social: crecimiento económico y bienestar

Aitzol Loyola Idiakez
Leire Zabala Uriarte

Instituto de estudios cooperativos LANKI
Universidad de Mondragón



RESUMEN

En este artículo proponemos una reflexión sobre los retos y desafíos que presenta la realidad actual a la economía social en general y al cooperativismo de Mondragón en particular. No sólo estamos viviendo un período de crisis económico, sino un coyuntura de crisis múltiple que pone en evidencia la necesidad de repensar el cooperativismo como alternativa económica, social, cultural y ecológica. Partiendo de esta consideración, Centramos la mirada a los orígenes de la experiencia cooperativa de Mondragon, para analizar las claves del paradigma comunitario autogestionario en que se inspiraba el cooperativismo mondragones. Se trata de mirar a los orígenes para ver qué hay de interesante para repensar el momento actual, desde la hipótesis de que esta mirada es interesante para repensar un proyecto cooperativo (con nuevas ideas y formas) para el siglo XXI.

PALABRAS CLAVE: cooperativismo, Mondragon, autogestión, comunitarismo, transformación social.

Vivimos un período de importantes transformaciones sociales. Un escenario de cambio que abarca diferentes ámbitos de la sociedad, desde la economía hasta la política, incluyendo la cultura y los estilos de vida. Escenario que conlleva importantes desafíos para el cooperativismo, por lo que es importante que desde la Universidad se propongan reflexiones que ayuden a las cooperativas a desarrollar sus proyectos económicos y sociales.

En este artículo las reflexiones se centran en torno a la experiencia cooperativa de Mondragon, de la que forma parte **LANKI**, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Universidad (<http://www.mondragon.edu/eu/huhezi/ikerketa/ikerketa-taldeak/lanki>). Y son unas reflexiones que se realizan en una coyuntura concreta, marcada por dos hechos clave.

- En primer lugar, el escenario de crisis económica que se inicia con la crisis financiera del año 2007 y el impacto que ha tenido en las cooperativas de Mondragon. Las consecuencias de la crisis económica generada por el modelo capitalista han sido de gran calado y los esfuerzos para hacer frente a la misma continúan marcando parte de la agenda de las cooperativas. Un hecho importante para el cooperativismo de Mondragon ha sido la crisis de Fagor Electrodomésticos, materializada en otoño del 2013. Por la dimensión de la cooperativa (1.865 socios cooperativistas que pierden su empleo, a los que hay que añadir los empleos indirectos desaparecidos), por su valor simbólico (es la cooperativa pionera del cooperativismo de Mondragon), por el impacto mediático que tuvo y porque refleja importantes dilemas, la crisis de Fagor Electrodomésticos ha supuesto un hecho importante para el cooperativismo de Mondragon (para un análisis de los dilemas que refleja este caso concreto ver la investigación realizada por LANKI. Ortega y Uriarte, 2014).
- En segundo lugar, Mondragon está realizando una reflexión interna sobre su proyección de futuro. Un hecho importante va a ser el Congreso del Grupo Mondragon que se celebrará el 20 de julio en Donostia – San Sebastian. Este Congreso reúne a representantes de todas las cooperativas del Grupo (650 representantes) y se van a debatir dos ponencias concretas con el objetivo de definir la proyección de Mondragon para los siguientes años: a nivel organizativo, a nivel de negocios y a nivel de proyección en la sociedad. Las decisiones que se tomen marcarán el desarrollo del cooperativismo de Mondragon en los siguientes años.

En este artículo vamos a centrar el foco en la proyección del cooperativismo como movimiento para la transformación social. ¿Por qué? Porque es el eje central que permite reflexionar por qué y para qué queremos desarrollar cooperativas de cara a futuro. Y, a partir de ahí, pensar cómo queremos que sean las cooperativas. ¿Cuáles son los retos que nos deberían interpelar a los cooperativistas en este mundo en constante transformación? ¿Qué queremos que sean las cooperativas en este siglo XXI? Preguntar sobre el proyecto de transformación social de las cooperativas es preguntar sobre aquello que le confiere una identidad propia al cooperativismo. Y permite reflexionar sobre qué quiere aportar en la práctica en este mundo en transformación.

1.- UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN. ¿Cuáles son los retos que nos deberían interpelar a los cooperativistas?

El concepto más utilizado para analizar la realidad actual es la de **Crisis**. Generalmente se utiliza este concepto para hacer referencia a la crisis económica que han sufrido las economías occidentales tras el estallido de la crisis del sistema financiero (año 2007) y las consecuencias económicas y sociales ocasionadas por la misma.

Un acercamiento con una perspectiva más amplia y profunda pone de manifiesto que en la coyuntura actual no estamos viviendo sólo un período de crisis económica, sino un período de transición entre un modelo de sociedad capitalista agotado (el capitalismo neoliberal, en su expresión económica, política, cultural y social) y el tránsito hacia un modelo de sociedad que todavía no ha tomado forma definitiva. Es decir, en la coyuntura actual no estamos viviendo sólo un período de crisis económica sino un período de **crisis múltiple** (económica, cultural, de legitimidad de las instituciones políticas, una crisis ecológica,...), lo que significa que el desafío del cooperativismo no es sólo salir de esta crisis económica (un desafío importante en sí mismo) sino que debe reconfigurarse como alternativa ante los distintos problemas y dilemas que presenta el momento actual (Azkarraga, kausel, Altuna e Iñurrategi, 2011).

La cuestión, por tanto, es mirar con perspectiva cuáles son las tendencias importantes del momento actual. ¿Cuáles son los retos que van a ser claves en el siglo XXI? ¿Qué problemas nos deberían interpelar? ¿Qué dirección estratégica deberíamos dotar a los proyectos cooperativos?. De las respuestas que se da a este tipo de cuestiones dependerá, en gran parte, la proyección de futuro de las cooperativas. Señalamos, de forma sintética, algunas tendencias que consideramos van a ser claves de cara a futuro:

- **Generación de trabajo digno.** Un reto fundamental de nuestra sociedad es que todas las personas tengan oportunidades para trabajar y vivir dignamente. La globalización económica, el des-enraizamiento de la economía, el desempleo o la creciente precarización del empleo ponen de manifiesto la importancia que tiene el hecho de disponer de estructuras que posibiliten a las personas disponer de trabajo en condiciones dignas (Azkarraga, 2007). En sentido las cooperativas proponen un modelo interesante en la creación de empleo en unas condiciones de trabajo dignas, el reparto más solidario de la riqueza y la construcción de una economía localmente enraizada. Aprovechar este potencial de las cooperativas y profundizar más en estas lógicas comunitarias es una de las aportaciones importantes que se pueden realizar desde el cooperativismo. Una tendencia nueva a tener en cuenta es en qué medida van a afectar las nuevas tecnologías y la industria 4.0 a la capacidad de generar empleo de nuestras economías y cooperativas. Autores como J. Rifkin señalan que las nuevas tecnologías derivan

en que cada vez sea menor la necesidad de empleo humano en las industrias, lo que afectará a la capacidad de generar de empleo total (Rifkin, 1995).

- **Afrontar las desigualdades económicas y sociales.** Las desigualdades económicas y sociales no dejan de crecer en el planeta. Los datos más recientes sobre la realidad actual son escalofriantes. El último informe de Oxfam alerta que en el año 2015 el 1% de la población más rica del planeta concentra el 48% de la riqueza mundial, casi la mitad de toda la riqueza existente en el planeta, mientras que el 99% restante se reparte el 52%. Y prácticamente la totalidad de ese 52% se concentra en los países "del centro - capitalista", mientras el 80% de la población mundial apenas dispone del 5,5% de la riqueza existente (Oxfam, 2015). Los datos reflejan que una pequeña elite concentra cada vez riqueza y poder, la utiliza para aumentar sus privilegios a costa de las condiciones de vida de la mayoría de la población (Fuentes Nieva y Galesso, 2014) y que esta realidad tiene también expresiones visibles en nuestro entorno cercano (Caritas, 2013). Construir alternativas concretas y reales para hacer frente a estas desigualdades es un reto fundamental de cara a futuro.
- **La crisis ecológica: el cambio climático.** El modelo económico capitalista se fundamenta sobre unas bases que a día de hoy se constatan ecológicamente insostenibles (Klein, 2015). La idea de crecimiento económico constante y sin límite se nos revela como ecológicamente imposible. Han pasado ya cuatro décadas desde que el conocido informe de Meadows alertará sobre la crisis ecológica y los estudios científicos más recientes constatan la creciente gravedad de este problema. Por ejemplo, el Panel Intergubernamental de expertos sobre Cambio Climático (IPCC) alerta de que si se mantienen las emisiones de carbono la temperatura del planeta puede aumentar en más de 4º para el año 2.100, lo que implica riesgos e impactos altos para los sistemas humanos y naturales (IPCC, 2014).
El proyecto cooperativo surgió como respuesta a uno de los principales conflictos del siglo XX, la lucha de clases entre capital/ trabajo. Un reto que se le presenta al cooperativismo es conectar su proyecto cooperativo con el paradigma de la sostenibilidad ecológica. Apoyar e impulsar estrategias y proyectos que permitan caminar hacia una economía ecológicamente sostenible (abordar cuestiones como la energía y el transporte, la huella ecológica, articular comunidades cada vez más conscientes de sus niveles de consumo, ...). Sólo avanzando hacia una economía y unas comunidades ecológicamente más sostenibles estaremos preparadas para hacer frente a los retos que se van a presentar en el futuro (Azkarraga, Max-Neff, Fuders y Altuna, 2011).
- **El cambio de ciclo energético y sus consecuencias.** En relación con el apartado anterior, una cuestión clave es el nuevo ciclo que puede abrirse ante el fin de la "era del hidrocarburo". Las fuentes de energía fósiles (petróleo, gas natural y carbón) constituyen la base sobre la que se asienta toda la economía mundial. Los datos indican que el petróleo está presente en la producción del 95% de los bienes industriales, en el 80-95% del transporte mundial y en el 95% de los bienes que podemos encontrar en los comercios (VVAA, 2011).

En los años 60 el científico Hubbert alertó de que la sociedad occidental se encaminaba hacia lo que denominó el "*peak oil*", una tesis que resultaba difícil de admitir en aquel contexto de crecimiento y abundancia de recursos. Pero el tiempo ha puesto la tesis de Hubbert en su lugar. La propia *Agencia Internacional de Energía* estimó en 2010 que el cénit del petróleo se había producido en el año 2006 y que estamos ya ante un cambio de ciclo. No diagnostica el final inmediato de la era del petróleo, pero sí la tendencia hacia el agotamiento del petróleo abundante y barato. Ir construyendo modelos de sociedad que no sean dependientes del petróleo, optar por energías ecológicamente sostenibles, reducir el consumo de energía y cuidar la eficiencia energética son cuestiones importantes de cara al futuro. El reto de futuro es ir posicionándonos ante la nueva realidad energética que se avecina, planificar y realizar desde el paradigma cooperativo y comunitario esta transición antes de que

nos veamos en la obligación de hacerlo de una manera dramática y caótica. Son interesantes las reflexiones de J. Rifkin cuando señala que nos acercamos a una transformación en el campo de las energías y del transporte sobre la base del IdC (Rifkin, 2011). Un nuevo ciclo al que conviene responder impulsando lógicas comunitarias cooperadoras y autogestionarias.

Estas macro-tendencias, junto a otras (la crisis alimentaria, destrucción de la biodiversidad natural y cultural del planeta, la extensión del mercantilismo y del consumismo despilfarrador como estilo de vida, la crisis de las instituciones políticas y sus consecuencias sociales, ...) ponen en evidencia que vivimos en un período de transición entre un modelo de sociedad agotado y otro que todavía no ha adoptado forma (un período de crisis *múltiple*)

El mundo en que vivimos no se parece mucho al ideal que inspiró el cooperativismo. Y algunos desafíos actuales son diferentes a los que inspiraron el nacimiento del movimiento cooperativo en el siglo XX. Nuevas preguntas llaman a la puerta y requieren de nuevas respuestas. En este mundo en constante transformación, las experiencias cooperativas como las de Mondragon necesitan reinventarse para lograr la sostenibilidad de sus proyectos, pero también deben reafirmarse en aquellos valores que formulan como propios (justicia social, solidaridad, democracia, autogestión comunitaria, ...). La reflexión que planteamos en este artículo es que reinventarnos no es dejar de mirar a nuestras raíces ni renunciar a nuestros ideales. Al contrario. Una mirada al paradigma cooperativo comunitario y autogestionario en el que se inspiró el nacimiento del cooperativismo de Mondragon ofrece pistas muy interesantes para repensar, con nuevas ideas y formas, un cooperativismo para el Siglo XXI. En nuestra experiencia tenemos pistas interesantes para repensar, con nuevas ideas y aprendiendo de otras experiencias, proyecciones interesantes para el futuro. Partiendo de esta hipótesis ofrecemos un análisis de los orígenes de la experiencia cooperativa de Mondragon.

2.- MIRADA A LOS ORÍGENES.

2.1.- El cooperativismo de Mondragon, un proyecto de transformación social.

"El Mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo" (Otalora, 2013, pensamiento nº 235). Esta frase de J.M. Arizmendiarrreta refleja de forma nítida el impulso original que motivó el surgimiento y desarrollo inicial de la experiencia cooperativa de Mondragon.

El cooperativismo de Mondragon nació en la década de los cincuenta, en un contexto marcado por la postguerra, con la mayoría de familias trabajadoras sin poder satisfacer sus necesidades básicas y con una dictadura militar. Tal como relata J.M. Ormaetxea, uno de los co-fundadores de la experiencia, *"los salarios no llegaban para poder alimentarse ni siquiera adoptando la más exigente de las austeridades. Faltaba de todo: pan, carne, aceite, legumbres, azúcar y todo lo demás. Tampoco había carbón y el petróleo, el gas y la electricidad"* (Ormaetxea, 2003: 32). Hambre, cartillas de racionamiento, problemas de salud, falta de viviendas, ... *"esa era la historia, pequeña y patética, en la que desde 1939 y 1946 se padeció, con mayor o menor rigor, por toda la población y por quienes después, masivamente, iban a formar las bases cooperativas"* (Ormaetxea, 1998: 33).

Marcados por este escenario social, un grupo de cinco jóvenes dio inicio a la *experiencia* cooperativa de Mondragon, con tres aspiraciones fundamentales:

En primer lugar, impulsar un desarrollo económico al servicio del bienestar de las personas y de la comunidad (creación de empleo para el máximo posible de personas

y distribución solidaria de la riqueza generada). Impulsar el desarrollo económico era una base indispensable para conseguir unas condiciones de vida dignas, tanto individuales como colectivas. Pero los pioneros del cooperativismo de Mondragon no consideraron el crecimiento económico como un fin en sí mismo, sino como medio para superar las desigualdades sociales y avanzar hacia una sociedad más justa. Citando a J.M. Ormaetxea, *"el objetivo inmediato del cooperativismo no ha sido crear grandes empresas o repartir saneados beneficios. Es cierto que sería bueno que nuestros beneficios fuesen grandes, pero no para mejorar nuestras cuentas particulares, sino para crear nuevas fuentes de trabajo, donde pudieran los hombres, en número creciente, hallar condiciones dignas de trabajo"* (Ormaetxea, 1998: 84). Así se explica que los fundadores considerasen fundamental que las empresas cooperativas fueran eficaces y económicamente rentables, porque era una condición indispensable para lograr unas condiciones materiales dignas y crear más puestos de trabajo.

En segundo lugar aspiraban a crear un modelo de empresa diferente. El objetivo no era sólo superar la pobreza económica. Se quería superar las relaciones de poder existentes en las empresas capitalistas y construir un modelo de empresa que permitiera a los trabajadores tener cada vez mayor poder de decisión. Se trataba de que el trabajador dejara de ser un mero asalariado y asumiera un nuevo rol en la empresa, participando en la propiedad, en el gobierno y en el reparto de los resultados económicos. *"Crear una empresa en la que los planteamientos de su organización fuesen más participativos y más solidarios. Era necesario dar un paso en la reforma de la estructura de la empresa, lo que era evidente que no se podía lograr cambiando el modelo preexistente en la empresa en la que trabajábamos"* (Ormaetxea, 1998: 42).

En aquella época este planteamiento suponía una transformación cuasi-revolucionaria de la empresa, ya que suponía aplicar a la empresa ideales como democracia (un trabajador, un voto), justicia social (solidaridad en el reparto de los resultados y equiparación de los "anticipos" a los salarios del entorno, para que los cooperativistas no se convirtieran en una especie de "obreros ricos"), el compromiso con la transformación social (re inversión de los beneficios y promoción de nuevas cooperativas), etc. La idea de fondo era que los trabajadores asumieran la responsabilidad de construir unas condiciones de vida dignas para sí mismos y para el pueblo. Y era responsabilidad de los propios trabajadores avanzar hacia ese bienestar individual y colectivo. En palabras de G. Cheney se compagina *"trabajo con valores"* (Cheney, 1999), el bienestar individual en el marco del bienestar colectivo.

"La intención última de este modelo de información era que los socios se sintieran partícipes esenciales en su empresa, para lo que era necesario desplegar un esfuerzo diario pedagógico y de sensibilización. Evidentemente era imposible que todos los socios supieran de todo y, además, la transparencia total no es alcanzable nunca por la dificultad intrínseca que tiene la asimilación de ciertos contenidos de la empresa excesivamente técnicos. Pero se llegó a la "democracia posible" a través de la "información posible" que unida a la confrontación permanente de criterios contrapuestos ejerció en los primeros años un efecto saludable a aquellas comunidades de trabajo ciertamente ilusionadas" (Ormaetxea, 1998: 94).

Como se refleja en la cita anterior, los fundadores de Mondragon conciben el proyecto cooperativo como un proyecto de auto-emancipación. La idea de fondo es que los trabajadores deben asumir su rol como sujetos sociales, sin dejar que sean otros quienes escriban el guion de sus vidas. Las empresas cooperativas debían ser estructuras para avanzar en ese camino (sobre esta idea ver el cuaderno de LANKI, Agirre, Azkarraga, Elio, García, Sarasua y Udaondo, 2000).

En tercer lugar, la empresa cooperativa debía tener una función social, promover el desarrollo local teniendo en cuenta las distintas necesidades existentes. La propuesta era responder a todo tipo de necesidades sociales (ir más allá de las necesidades de las propias cooperativas) creando iniciativas basadas en la soberanía y la autogestión de las personas. Sólo desde esta clave comunitaria se puede entender la expansión del movimiento cooperativo de Mondragon en sus primeras décadas. Muestra una lógica de desarrollo local en clave de empoderamiento comunitario que es de gran interés para este Siglo XXI.

Estas tres aspiraciones reflejan que en Mondragon el cooperativismo se concibió, sobre todo, como un proyecto integral de transformación social. Se consideró la empresa cooperativa como una estructura para impulsar la transformación de la comunidad (en lo económico, social, cultural e incluso político). Un análisis de la materialización real de estas aspiraciones ofrece un acercamiento específico al cooperativismo de Mondragon y ofrece pistas interesantes para repensar el cooperativismo en un escenario de grandes desafíos y retos como el actual.

2.2. - La educación, los años de siembra.

Una figura clave en el cooperativismo de Mondragon fue J.M. Arizmendiarieta, coadjutor de la parroquia y principal referencia para los fundadores de las cooperativas mondragonesas (Molina, 2005). Cuando Arizmendiarieta llegó a Mondragon (en el año 1941) un hecho que le preocupó especialmente fue la falta de oportunidades que tenían los jóvenes para estudiar. La Unión Cerrajera (principal empresa existente en el pueblo) tenía su *Escuela de Aprendices* (en el que admitía a 12 hijos de sus trabajadores por año) pero el resto de jóvenes no tenían oportunidades para estudiar más allá de la enseñanza primaria. Preocupado por esta realidad creó, en 1943, la *Escuela Politécnica*.

El objetivo de J.M. Arizmendiarieta era que todos los jóvenes tuvieran oportunidad de estudiar; socializar el acceso a la educación para crear una sociedad capacitada para gobernarse a sí misma. Una de las frases preferidas de J.M. Arizmendiarieta era que había que "*socializar el saber para democratizar el poder*" (Azurmendi, 1992). Lo contrario era enormemente injusto y suponía desperdiciar el talento existente en la comunidad. Probablemente Arizmendiarieta todavía no imaginaba el movimiento cooperativo que iba a surgir una década después en Mondragón, pero la escuela fue el vivero del que emanaron los jóvenes del que se nutrieron las cooperativas para su desarrollo. En palabras de J. Larrañaga, co-fundador de la primera cooperativa, fue el "*soporte de una experiencia que, sin ella, hubiera sido irrealizable*" (Azurmendi, 1992: 175).

Una característica interesante desde una mirada actual es la concepción integral con que se desarrolló la formación en estos años, ya que incluía tanto la formación técnico-profesional como la educación humanística. El objetivo inicial era formar profesionalmente a los jóvenes (se tomó como referencia el modelo de formación profesional alemán) pero tan importante como la formación técnico-profesional se consideró la educación humanística y ética. La educación debía servir para que los jóvenes estuviesen bien preparados para trabajar y también para que adquiriesen una visión de la sociedad, se desarrollaran como personas y utilizaran su formación para ayudar a solucionar las necesidades existentes en el pueblo, no para alcanzar privilegios individuales.

La siembra educativa constituyó la base fundamental del cooperativismo de Mondragon. Y los fundadores del cooperativismo mondragonés mantuvieron en toda su vida una especial sensibilidad sobre la importancia de la educación para el movimiento cooperativo. Consideraban que la base fundamental para crear

cooperativas era disponer de personas cooperadoras y la formación se concebía como parte fundamental del proyecto cooperativo. Tal como expresaba A. Gorroñoigoitia, "*primero cooperativistas, luego cooperativas*". Transformar las personas era la base para transformar la sociedad. Y transformar las personas exigía una labor educativa constante. Entre las diferentes iniciativas educativas creadas e impulsadas por esta primera generación cabe mencionar las siguientes:

- **Alecop** (1966): una cooperativa de estudiantes, experiencia única en su época, que permitía a los jóvenes compaginar estudios y trabajo. La creación de *Alecop* respondió a dos ideas básicas: a.- la falta de recursos económicos no debía ser motivo para que los jóvenes dejaran de estudiar; b.- educación y trabajo no debían ser dos ámbitos sin conexión, sino que debían retroalimentarse constantemente. Trabajo y estudio eran las bases para que las personas pudieran desarrollarse. Arizmendiarieta incluso propuso la idea de extender la formación para todas las etapas de la vida, incluida la tercera edad. Defendía que construir comunidades cooperadoras conllevaba el trabajo y la educación de las personas en todas las etapas de la vida, sin distinción de edad, ya que todos debían aportar al desarrollo de la comunidad, desde sus conocimientos y experiencia.
- La "**nueva escuela politécnica**" (1967). Cuando la escuela politécnica se quedó pequeña (para principios de los sesenta tenía ya casi 400 alumnos), con los beneficios de las cooperativas Ulgor, Talleres Arrasate y Caja Laboral se decidió crear una nueva *Eskola* y el Centro Residencial Viteri (que facilitara que jóvenes procedentes de otras comarcas vascas pudieran estudiar en Mondragón). Los beneficios de las cooperativas se utilizaron para financiar este proyecto y la nueva *Eskola* se convirtió en la expresión más genuina de la idea de que cualquier proceso de revitalización de la comunidad debía basarse en la capacitación y la concienciación de las personas. Fue el centro en el que se plasmó la idea arizmendiana de formar una nueva generación de jóvenes para que estuvieran preparados para asumir el reto de construir una sociedad diferente (en sus clases escribía el refrán taoísta "*dáale un pescado a una persona y comerá un día, enséñale a pescar y podrá comer siempre*"). Esta escuela se convirtió en una referencia no sólo para el entorno de Mondragón, sino para el conjunto del país vasco. Muchas cooperativas que se crearon a partir de los sesenta en diferentes comarcas vascas tuvieron entre sus promotores a jóvenes que habían estudiado en la *Eskola*: Maier (en Gernika), Danobat (Elgoibar), Ulma (Oñati), Soraluze (Bergara), etc.
- **Las ikastolas**. Otro ejemplo significativo del apoyo sistemático de la primera generación a la educación son las ikastolas. A mediados de los setenta en Caja Laboral se creó un Departamento de Enseñanza para promocionar cooperativas educativas. Desde este departamento se apoyó la creación de ikastolas, que en aquella época sufrían un desamparo legal y se facilitó el desarrollo de la educación en euskara para los jóvenes (se prestó créditos, ayuda en la gestión financiera, asesoramiento en cuestiones jurídicas, cobertura en la adquisición de edificios, etc.). En 1985 se habían asociado a Caja Laboral 45 cooperativas de enseñanza, muchas promocionadas desde caja laboral, que sumaban 40.000 alumnos (Ormaetxea, 2003: 203). Se concebía que el movimiento cooperativo debía comprometerse en la recuperación del idioma y la cultura vasca y desde caja laboral se apoyó fuertemente a las ikastolas.
- **Ikerlan** (1974). Por última cabe citar la creación de Ikerlan, el primer centro tecnológico privado de todo el estado español. Hasta la década de los setenta las cooperativas desarrollaban sus negocios con licencias de fabricación de empresas europeas, pero los responsables de las cooperativas previeron que limitándose a copiar tecnología iban a tener un futuro difícil y que era necesario invertir en I+D para garantizar empleos de calidad. De esta previsión, partiendo de un grupo de profesores de la *Eskola*, se creó el primer centro de investigación tecnológico privado de todo el estado español. Y la aspiración con que se creó este centro queda recogida en la frase inscrita en su entrada: "*para bien de todo nuestro país*".

Estas experiencias, junto a otras, reflejan que el cooperativismo de Mondragon no hubiese nacido si no hubiese habido una labor educativa previa con el grupo de jóvenes que la fundaron. Y este grupo de fundadores concibió también la educación como un ámbito fundamental para desarrollar el cooperativismo. Se entendió la educación como la base del proyecto cooperativo. El propio Arizmendiarieta realizó la siguiente reflexión: *"se ha dicho que el movimiento cooperativo es un movimiento económico que emplea la acción educativa. Puede alterarse la definición, afirmando que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica"* (Otalora, 2013: pensamiento nº 218). Un enfoque de enorme pertinencia para repensar la realidad cooperativa de cara a futuro.

2.3.- La cooperativización de la industria.

A medida que los jóvenes van incorporándose al ámbito laboral, los valores con los que están siendo educados contrastan con la realidad que conocen en las fábricas. Cada vez es mayor una percepción de que algo falla y que es necesario reformar la estructura de la empresa y finalmente cinco jóvenes optan por crear una empresa propia que, siguiendo los ideales arizmendianos, sea la plasmación práctica de un proyecto de (auto)emancipación de los trabajadores. Así nace ULGOR, en 1955, empresa que será el embrión del movimiento cooperativo de Mondragon. En esta empresa se transformaron tres elementos de la empresa capitalista. Los trabajadores devienen en los propietarios y participan en la toma de decisiones (para ello se crean órganos como la Asamblea de socios y el Consejo Rector). La solidaridad interna se concreta adoptando una escala retributiva de 1 – 3 (un nivel de solidaridad muy alto en comparación con el existente en las empresas del entorno) y se practica también la solidaridad con el resto de trabajadores del entorno para no convertirse en una especie de "minoría de trabajadores ricos". Como decía Arizmendiarieta, *"sería muy pobre el concepto que pudiera tener el mundo cooperativo que no sirviera para nada más que para crear otra minoría con más elevado grado de bienestar"* (Azurmendi, 1992: 299), es decir, que sólo sirviera para crear una especie de "aristocracia obrera".

Las primeras cooperativas se crearon en el sector industrial, algo no muy usual en la historia del movimiento cooperativo. Pero los fundadores de las primeras cooperativas, probablemente por proceder de este ámbito, consideran que la industria era el sector clave de la economía y apostaron por promover cooperativas en este sector.

En el fondo subyace también una lectura crítica de la clase empresarial de la época, que acomodada en el régimen franquista no invertía en la modernización de las empresas industriales. Las consecuencias de esta realidad las sufrirían en el futuro los trabajadores, por lo que era necesario crear empresas más modernas y con futuro. La alternativa que proponían era que los trabajadores asumieran esa responsabilidad. Crear un modelo de empresa que permitiera a los trabajadores garantizar su trabajo y, a la vez, extender el modelo a cada vez más trabajadores. Es por ello que apostaron por cooperativizar los sectores económicos claves de la sociedad. Las cooperativas debían ser el nuevo motor del desarrollo local y promover una sociedad *"en el que hubiese igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad, y aspirar al aumento de la riqueza colectiva y no tanto de la riqueza que cada individuo ambicionara poseer para su disfrute personal"* (Ormaetxea, 1998).

Los primeros años del cooperativismo de Mondragon coincidieron con una coyuntura de fuerte crecimiento económico (tasas de crecimiento anuales por encima del 7%), lo que facilitó el éxito de las primeras cooperativas y una expansión rápida del movimiento cooperativo. Pero la expansión de las cooperativas en Mondragon no se

explica sólo por el contexto de bonanza económica, hay que tener en cuenta también la aspiración de los fundadores de ser "motor" del desarrollo local. Priorizaron el desarrollo colectivo por encima del enriquecimiento personal, reinvertiendo los beneficios en la creación de nuevos puestos de trabajo y nuevas cooperativas. Y este fue un factor clave que explica la gran expansión del cooperativismo de Mondragon en apenas dos décadas.

Esta concepción comunitaria del cooperativismo justificó con un sentido social la actividad empresarial de las cooperativas, alimentando una cultura de la eficacia, de rigurosidad en el ahorro y una cultura cooperativa que promovía superar los intereses individuales más egoístas en favor del proyecto colectivo. El modelo cooperativo sólo era posible sobre la base del compromiso y la responsabilidad de los socios. Y poner en el centro del proyecto cooperativo la aspiración de impulsar un proceso de transformación social comunitario amplio fue un factor clave a la hora de alimentar esa cultura cooperativa en el colectivo.

2.4.- La cooperativización de diferentes ámbitos económicos y sociales.

Una característica singular de la experiencia cooperativa de Mondragon es la diversidad de sectores económicos y sociales cooperativizados, incluyendo ámbitos nucleares para el futuro de una sociedad como la educación, la investigación, la jubilación de los trabajadores, el consumo, las finanzas, etc. ¿Cómo se explica esta diversidad de ámbitos cooperativizados? La explicación es que la aspiración de los fundadores era promover un desarrollo integral de la sociedad y, ante las necesidades colectivas concretas, se impulsaron alternativas autogestionadas por la propia comunidad. El resultado fue un movimiento cooperativo heterogéneo, que abordó diferentes ámbitos de la sociedad y de la vida de las personas. Mencionamos algunos ejemplos significativos.

- **La cooperativización del ahorro.** La creación de Caja Laboral Popular (1959) fue iniciativa personal de J.M. Arizmendiarrreta, que nada más crear las primeras cooperativas industriales empezó a señalar que el ahorro, como el trabajo, tenía que cooperativizarse y orientarse en favor del bienestar de la comunidad. La idea básica era que los beneficios de las cooperativas y los ahorros que comenzaban a tener los cooperativistas se debían canalizar para impulsar el desarrollo de la comunidad local.

Se trataba de "canalizar los futuros incrementos de ahorro a la realización de nuevas inversiones productivas que posibiliten, de una parte, la modernización de los equipos industriales existentes y, de la otra, la promoción de nuevas industrias, que ofrezcan opciones suficientes de trabajo a las gentes de la región" (Ormaetxea, 1998: 260). Es interesante el preámbulo del plan de gestión de 1964 de Caja Laboral, en el que se señala que "la dirección de caja Laboral deberá trasladar su punto de mira del plano exclusivo de la empresa al de la sociedad" (Ormaetxea, 1998: 288).

De hecho, en sus inicios Caja Laboral solicitaba a los ciudadanos sus "ahorros" y se comprometía a ser un "instrumento para el desarrollo comunitario". "Libreta o maleta" fue el slogan que se empleó en la época. O se invertía en la reactivación socio-económica del entorno, para lo que hacía falta recursos financieros (libreta), o se corría el riesgo de que las siguientes generaciones tuviesen que emigrar (maleta) por no disponer de oportunidades de trabajo. Con la creación de Caja Laboral las ganancias y los ahorros podían tomar ese sentido comunitario.

La expresión más nítida de la función comunitaria de Caja Laboral fue su "división empresarial". Desde este departamento se impulsaron iniciativas como la promoción de cooperativas de vivienda, cooperativas de enseñanza, ayudas de gestión directiva

a cooperativas en dificultades, estudios arquitectónicos, proyectos como el centro sanitario de Mondragon (actual hospital comarcal del Alto Deba), proyectos de regeneración comarcal, ... Hasta su desaparición en la década de los ochenta fue el departamento fundamental desde el que se impulsó la proyección más comunitaria del movimiento cooperativo de Mondragon, abordando cuestiones tan diversos como la promoción industrial, la agricultura, el urbanismo, ... Con su desarticulación se produce en Mondragon un vacío organizativo en relación con la transformación social, ya que no hay una instancia organizativa encargada de proyectar y ejecutar esta dimensión de la manera que se realizaba desde este Departamento. Es interesante que en las ponencias a debatir en el Congreso de Julio de 2016 se incorpora nuevamente la idea de organizar una instancia en el Grupo Mondragon para direccionar la proyección social transformadora del grupo cooperativo (en Mondragon, ponencia de debate titulada "El mondragon del futuro).

- **La cooperativización de la previsión social.** Otro ámbito importante cooperativizado es el de la previsión social. Los primeros socios, en un principio, no pensaban realizar nada este ámbito. Pero en 1958 la Seguridad Social dejó de cubrir las prestaciones sociales a los cooperativistas y se optó por construir un servicio de previsión social a través de Caja Laboral (la juventud de la mayoría de socios, que veían todavía lejos la jubilación, facilitó esta apuesta). Es interesante mencionar que a los 4 años una orden ministerial obligó a los socios a incorporarse a la seguridad social en régimen de autónomos. Pero se decidió mantener el sistema de previsión social cooperativo, que desde 1967 se gestiona vía Lagun Aro. Esto supone que tanto la jubilación, como las ayudas al empleo y otra serie de prestaciones sanitarias se autofinancian por los propios cooperativistas, aplicando criterios de solidaridad y corresponsabilidad a la hora de utilizar colectivamente estas prestaciones.
 - **La cooperativización del consumo.** Otro ámbito importante abordado fue el consumo. La idea básica era posibilitar que las familias humildes pudieran acceder al consumo de productos básicos a unos precios accesibles. Así se creó en 1957 la cooperativa de consumo *San José*. Más tarde surgirían otras cooperativas de consumo en diferentes localidades (Aretxabaleta, Eibar, Ermua, matiena, Markina, rekaldeberri, renteria, etc). Se consideró que el consumo era también un ámbito fundamental de la vida de las personas y que el consumo era una vía para transformar la realidad y construir una sociedad más justa. Como se señala en un Plan de Gestión de Caja Laboral, *"en nuestro afán de realizar un desarrollo comunitario, el sector consumo es un aspecto del mismo, como son la educación, la sanidad, la urbanización, etc. No puede ser ignorado si de verdad queremos el desarrollo comunitario"*, hay que *"despertar en el consumidor la conciencia de la fuerza que él representa"* (Ormaetxea, 1998)
- Las dificultades de sostenibilidad de estas cooperativas de consumo llevó a Caja Laboral a impulsar una única cooperativa que funcionara con economías de escala. Primero como central de compras (Comerco) y a partir de 1971 bajo el nombre de *Eroski*. Analizar el cooperativismo de consumo como vía para el desarrollo local y la transformación social es, sin duda, una de las pistas fundamentales de cara al siglo XXI. Existe una nueva oleada de movimientos sociales y cooperativas que desarrollan su actividad desde el foco del consumo responsable y transformador. Es importante analizar posibles confluencias y líneas de acción compartidas para impulsar circuitos económicos locales y nuevos estilos de consumo.
- **Cooperativización de la agricultura.** Otro ejemplo de la aspiración de los fundadores de impulsar un desarrollo local integral fueron los intentos de cooperativizar el sector agrario. Concibieron que no podía haber un desarrollo local sano si se dejaba al margen al sector agrícola, máxime cuando los jóvenes procedentes de los caseríos habían sido un soporte importante para el surgimiento de las primeras cooperativas industriales, por lo que se intentó cooperativizar también el sector primario. El primer intento fue LANA (Leintz eta Aramaioko Nekazarien Alkartasuna, 1960), con un grupo promotor de 15 baserritarras. J.M.

Ormaetxea recalca el alto compromiso de aquellos baserritarras pero no lograron que el proyecto fuera económicamente rentable. En este sentido señala que la cooperativización del campo no podía realizarse desde la actitud paternalista de sostener iniciativas que no lograban ser rentables. En el grupo Mondragon ha habido cooperativas agrarias que han logrado su viabilidad empresarial (por ejemplo MIBA, Markina Inguruko Baserritarren Alkartasuna, en Lea Artibai), pero la aspiración de integrar el sector agrario en el movimiento cooperativo de Mondragon no ha llegado a consumarse suficientemente (este es un aspecto a repensar, ya que los datos indican que en la actualidad sólo se producen en el País Vasco el 4% de los alimentos que se consumen. La dependencia alimentario respecto a las multinacionales del sector alimentario es enorme).

- **Cooperativización del sector pesquero.** Otro ejemplo fue el intento de cooperativizar el sector pesquero. Desde la División empresarial se pusieron en contacto con la cooperativa *Ur Gaiñ* de Ondarroa (que había surgido de un conflicto entre armadores y pescadores) y se creó COPECA, que en 1966 agrupó a 18 embarcaciones de bajura y 1 de altura, con un total de 285 socios. Se ayudó en la gestión de la cooperativa e incluso se encargó un estudio sobre la "Pesca de superficie en Vizcaya y Guipúzcoa", el primer estudio de esta índole que se había realizado jamás. Pero este intento de cooperativizar el sector pesquero resultó también fallido. J.M. Ormaetxea analiza este fracaso poniendo el acento en el cambio cultural que conlleva el hecho de pasar de ser trabajador asalariado a ser cooperativista. Señala que para que un proyecto cooperativo prospere tan importante como la forma jurídica de la empresa son la cultura y la mentalidad de las personas. En opinión de Ormaetxea los arrantzales no llegaron a adquirir la conciencia de que además de trabajadores eran co-propietarios del proyecto, continuaron actuando con una lógica de patrón-obrero y ello llevó al fracaso a esta cooperativa.
- Otros ejemplos que reflejan que en Mondragon se entendió el cooperativismo como parte de un proyecto de desarrollo local integral son los relacionados con la vivienda y la salud. A partir de los setenta desde la División Empresarial se promocionaron cooperativas de viviendas en diferentes localidades, construyendo un total de 1.600 viviendas en 17 promociones. Las familias beneficiadas lograron acceder a vivienda a unos precios asequibles y en los pueblos en los que se realizaron estas promociones el mercado inmobiliario tuvo también una bajada de precios general, beneficiando al resto de ciudadanos. Desde la División empresarial se creó también un "Departamento de medicina de empresa" cuya función no era sólo prestar servicios médicos a los trabajadores con problemas físicos, sino que aspiraba a abordar desde la psicología la humanización de las relaciones laborales y del trabajo (Lagun Aro llegó a crear un Departamento de psicología para complementar y acompañar a los departamentos de personal de las cooperativas, para que aportara conocimientos psicológicos relacionados con las necesidades emocionales de las personas y construir entornos de trabajo más humanos y cooperadores).

En suma, estos ejemplos reflejan que no se puede entender el desarrollo del cooperativismo de Mondragon sin poner en el centro del proyecto el ideal de transformar de manera integral la sociedad. Para los primeros responsables el cooperativismo era, sobre todo, un proyecto de transformación social. Su impulso básico era abordar las necesidades existentes, construir alternativas reales y avanzar hacia una sociedad más justa y cooperadora. La cooperativización de diferentes ámbitos de la sociedad fue la estrategia que desarrollaron para ello. Una idea que diferentes pensadores consideran como fundamental para este siglo XXI y que permite colocar la experiencia cooperativa como una referencia concreta para repensar los procesos de emancipación en este siglo XXI.

3.- MIRADA AL FUTURO.

¿Qué tiene de interesante esta mirada al pasado? La realidad es que el mundo en que vivimos no se parece mucho al ideal que inspiró el cooperativismo. Como sugiere J. Subirats, parece que cuando desde el cooperativismo teníamos las respuestas nos han cambiado las preguntas (Subirats, 2011).

Lo cierto es que vivimos en un período de transición entre un modelo de capitalismo en crisis (en lo económico, social y político) y otro modelo que no acaba de tomar forma. Al mismo tiempo hay una especie de crisis de alternativas, una necesidad de pensar nuevas proyecciones de futuro con la suficiente fuerza como para ilusionar a los sectores comprometidos de la sociedad e ir construyendo, desde el presente, un futuro diferente. En este escenario complejo y en constante transformación, el cooperativismo necesita también proyectarse como una alternativa que permite a las personas tomar las riendas de su futuro y construir una sociedad más justa, solidaria y sostenible. La reflexión que plateamos en este artículo es que existen pistas interesantes en nuestras raíces.

Como hemos analizado en el apartado anterior, la idea central que inspiró la expansión concreta del movimiento cooperativo era construir una comunidad cada vez más auto-organizada, donde sus habitantes se organizaran colectivamente y cooperaban para dar respuesta a sus necesidades. La idea clave era que las personas se auto-emanciparan, y las cooperativas eran el medio válido para caminar en esa dirección. El mayor obstáculo que vislumbraban los fundadores era que los ciudadanos se quedaran pasivos esperando a que otros solucionasen sus problemas, que cayeran en una actitud de apatía y abdicaran de la responsabilidad de ser los protagonistas de su vida. Sólo si se tiene en cuenta esta concepción autogestionaria y comunitaria del cooperativismo se puede comprender el dinamismo emprendedor de esta fase. Había infinidad de necesidades que necesitaban abordarse y se opta, parafraseando a A. Machado, por hacer camino al andar.

Es interesante recalcar que la primera generación mostró gran pragmatismo a la hora de crear y gestionar proyectos cooperativos, siendo muy exigentes en el logro de resultados concretos. El rigor en la eficacia empresarial era para los fundadores algo fundamental. Pero este pragmatismo se alimentó también de la dimensión idealista y emancipadora del paradigma cooperativo. Su cooperativismo era el arte de hacer posible aquello que parecía imposible. Tuvieron mucha inteligencia pragmática para construir alternativas reales, pero tuvieron unos ideales que alimentaron esos proyectos concretos. Esto fortalecía el orgullo de pertenencia y el compromiso de los socios y se forjó una cultura cooperativa que anteponía el proyecto colectivo por encima de los intereses egoístas. Es una cuestión importante. El cooperativismo sólo es posible sobre la base de la responsabilidad de los socios. Y poner en el centro del proyecto cooperativo la aspiración de transformar las personas y la sociedad, dotar al movimiento cooperativo de una utopía emancipadora, fue un factor clave a la hora de alimentar en el colectivo esa cultura cooperativa.

La cuestión es: ¿Cómo practicar en la actualidad un cooperativismo más exigente y contribuir a dar respuesta a los retos sociales que presenta nuestra comunidad en el siglo XXI? ES interesante que algunos de los analistas más interesantes de la actualidad proponen que poner en el centro de los proyectos la idea del desarrollo del entorno por la vía de la autogestión es una de las pistas interesantes para el siglo XXI. Es decir, que construir los proyectos económicos y sociales sobre la idea de impulsar el bienestar local por la vía de la autogestión y la cooperación puede ser una de las alternativas emancipadoras más interesantes para construir una sociedad diferente en el siglo XXI. Tomamos, como referencia, dos autores reconocidos tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

H. Mitzberg propone un nuevo modelo social para este siglo XXI por la vía de empoderar la sociedad frente a las grandes corporaciones. Defiende un nuevo equilibrio entre los sectores público, privado y lo que denomina el "sector plural" (la sociedad auto-organizada). Fundamenta su idea en un análisis histórico. En el S. XX, el *New Deal* de Roosevelt y los estados de bienestar establecidas tras la II Guerra Mundial representaron un modelo de sociedad que establecía un control de lo público frente al poder de las grandes corporaciones. Este modelo funcionó durante varias décadas. Pero a partir de la década de los ochenta el control público sobre el sector privado disminuye y se acrecienta el poder de las corporaciones. Este desequilibrio origina la crisis financiero-económico actual, ante la que Mitzberg hace la siguiente reflexión: *"algunos creen que la respuesta se halla en el sector privado, concretamente en una mayor responsabilidad social corporativa. Ciertamente necesitamos una mayor dosis de dicha responsabilidad, pero quien piense que la responsabilidad social corporativa podrá compensar la irresponsabilidad social corporativa vive en un mundo ideal y perfecto. Otros en cambio, ponen su esperanza en una actuación contundente y decidida de los gobiernos democráticos; y aunque dicha actuación debería realmente producirse, no será así en tanto en cuanto los estados, de naturaleza pública, continúen dominados por derechos adquiridos de naturaleza privada, tanto a nivel nacional como global. Todo ello nos deja como solución un solo sector, el plural"* (Mitzberg, 2015: 16), léase impulsar la autogestión comunitaria, lo que derivará también en nuevas maneras de hacer economía (incluyendo nuevas maneras de empresa) y de hacer política.

Mitzberg señala que en el siglo XX existen algunos ejemplos inspiradores. Y precisamente menciona la experiencia cooperativa de Mondragon y el desarrollo de esta comarca del País Vasco como un modelo a analizar. El análisis que hemos desarrollado constata la idea sugerida por Mitzberg. Es interesante profundizar en esta vía de investigación, el análisis del cooperativismo como vía para desarrollar las lógicas comunitarias autogestionarias.

La segunda referencia interesante es la de J. **Rifkin**, que sugiere que los avances tecnológicos de finales del siglo XX nos llevan a una tercera revolución industrial basada en el IdC. En su opinión *"las grandes transformaciones económicas que se han producido a lo largo de la historia se han basado en el descubrimiento de nuevas formas de energía y de nuevos medios de comunicación"* (Rifkin, 2014: 38). Y esto es precisamente lo que está ocurriendo desde finales del siglo XX. Entiende que estamos en un período de coexistencia entre dos paradigmas, el del capitalismo liberal y el de la economía distributiva y colaborativa. Lógicamente el sistema capitalista tratará de integrar en su funcionamiento las nuevas lógicas distributivas, pero considera que también se abre la posibilidad de crear algo diferente. Y las cooperativas pueden desempeñar un rol importante. Es interesante que experiencias como el cooperativismo de Mondragon integren estos planteamientos en sus proyecciones de futuro, ya que proponen con ideas renovadas y estrategias ambiciosas la idea de construir una sociedad a través de estructuras comunitarias.

Rifkin plantea desarrollar cinco líneas estratégicas en clave comunitaria: 1) la transición hacia las energías renovables. Cita como ejemplo el plan de la Unión Europea de lograr para el año 2020 un aumento del 20% de las fuentes renovables de energía, una mejora del 20% de la eficiencia energética y la reducción en un 20% de la emisión de carbono. Entre los ejemplos más interesantes menciona algunas ciudades de Alemania, que están caminando, a través de cooperativas locales, a la no dependencia energética; 2) La transformación de los edificios para convertirlas en "centrales" capaces de recoger y reaprovechar energías renovables. Supone romper las lógicas de las grandes corporaciones y descentralizar la creación de energía; 3) el despliegue de la tecnología que permite el almacenaje de la energía en la red, de manera que se pueda acumular esa energía renovable; 4) el uso de internet para almacenar y socializar el acceso a esa energía renovable; y 5) la transición de los

medios de transporte actuales hacia medios de transporte renovables. Frente a estos ámbitos claves, Rifkin señala también el creciente peso que tienen las lógicas distributivas y colaborativas en la economía actual. Como ejemplos de estas tendencias menciona, entre otros, el software libre y los efectos que tendrá la tecnología de impresión 3D aplicado a la economía real y la producción industrial (Rifkin, 2014)

Las reflexiones de estos autores proponen el desarrollo de una economía más solidaria y ecológicamente sostenible desde la idea del empoderamiento de las personas y las comunidades. Es un enfoque interesante. Pero es importante poner estos planteamientos en relación con ejemplos históricos concretos. Y la experiencia del cooperativismo de Mondragon aporta precisamente un ejemplo concreto que demuestra que el paradigma comunitario autogestionario puede desarrollarse como vía para el desarrollo local, incluso con un nivel de ambición importante a la hora de abordar diferentes ámbitos de la sociedad. Un estudio interesante en este sentido es el de D. Schweickart, que analiza desde este foco diferencias experiencias como el caso de Mondragon, el socialismo autogestionario yugoslavo y los *keiratsu* japoneses. (Schweickart, 1997; Comin y Gervasoni, 2011).

Existen diversidad de estudios analizando las causas de la crisis y las injusticias del sistema capitalista liberal. Pero se han construido pocas propuestas de construcción de modelos alternativos al capitalismo. Nuestras sociedades se han "acostumbrado" a que sean la administración pública o el mercado privado quienes organicen la economía y la vida social, y a veces nos olvidamos de la potencia transformadora de ese otro gran espacio, el de la sociedad civil auto-organizada. Profundizar en esta dirección es un desafío interesante para la economía social y solidaria del Siglo XXI. En el cooperativismo de Mondragon tenemos una experiencia interesante y, desde este foco, podemos extraer algunas pistas interesantes. Conviene investigar sobre estas cuestiones y desarrollar estrategias de acción concretas en esa dirección. Al fin y al cabo, como señaló Arizmendiarieta, "*la sociedad autogestionada será la que todos, con nuestra preparación y ganas de participar, seamos capaces de realizar*" (pesamiento nº 103)".

BIBLIOGRAFÍA

- Agirre, N., Azkarraga, J., Elio, E., García, O., Sarasua, J., y Udaondo, A. (2000): *Lankidetza. Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Lanki, Eskoriatza.
- Azkarraga, J., kausel, T., Altuna, L., Iñurrategi, I. (2011): *La evolución sostenible (I): una crisis multidimensional*, Lanki- Mondragon Universidad, Eskoriatza.
- Azkarraga, J., Max-Neff, M., Fuders, F., Altuna, L. (2011): *La evolución sostenible (II): apuntes para una salida razonable*, LANKI- Mondragon Universidad, Eskoriatza.
- Azkarraga, J. (2007): *Mondragon ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*. Ed. Mondragon Universidad.
- Azurmendi, J. (1992), *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Caja Laboral, Mondragon
- Bairoch, P. (1973): *El tercer mundo en una encrucijada*, Alianza Editorial, Madrid.
- Caritas, (2013): *Informe del observatorio de la realidad social*. En [www. Caritas.es](http://www.Caritas.es)
- Cheney, G. (1999): *Values at work: employee participation meets market pleasure at Mondragon*, Cornell University Press.
- Fuentes-Nieva, R., y Galesso, N. (2014): "Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica", Oxfam, <http://oxf.am/KHp>
- IPPC, Cambio climático 2014. Impactos, adaptación y vulnerabilidad. Suiza. 2014.
- Klein, N. (2015): *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*, Paidós, Barcelona
- Mitzberg, H. (2015): *La sociedad frente a las grandes corporaciones. La necesidad del equilibrio social*. Libros de cabecera. Barcelona.
- Molina, F. (2005): *José María Arizmendiarieta (1915-1976)*, Mondragon
- Ormaetxea, J.M. (2003): *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragon*, Caja Laboral, moNDRAGON.
- Ormaetxea, J.M.(1998): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragon*, Caja Laboral
- Ortega, I., y Uriarte, L. (2015): *Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragon tras la crisis de Fagor electrodomésticos*, Lanki, Eskoriatza.
- Otalora (2013): *Arizmendiarieta. Pensamientos*, Otalora, Aretxabaleta.
- Oxfam Internacional (2015): "Riqueza: tenerlo todo y querer más", Oxfam GB. En <http://oxf.am>
- Rifkin, J. (1995): *El fin del trabajo*, G.P. Putnam Sons.
- Rifkin, J. (2014): *La sociedad de coste marginal cero*, Paídos, Barcelona.
- Rifkin, J. (2011): *La tercera revolución industrial*, Paídos, Barcelona.
- Subirats, J. (2011): *Otra sociedad ¿Otra política? De no nos representan a la democracia de los común*. Icaria, Barcelona.
- Subirats, J: "Los grandes procesos de cambio y transformación social. Algunos elementos de análisis". (https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2010/119513/camsoccoosig_a2010p8.pdf)
- Schweickart, D (1997): *Más allá del capitalismo*. Sal Terrae, Cantabria.
- VV.AA (2007): *Proceso de reflexión del sentido de la experiencia cooperativa de Mondragon* (documento interno sin editar).
- VVAA. (2011): *Cambiar las gafas para mirar el mundo*, Ediciones ecologistas en acción, Madrid.