



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 53-77

Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa

**Baleren Bakaikoa,
Anjel Mari Errasti
y Agurtzane Begiristain**

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI)
Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa

**Baleren Bakaikoa,
Anjel Mari Errasti
y Agurtzane Begiristain**

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI)
Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Este artículo examina la estructura de gobierno en los grupos empresariales cooperativos en el marco del creciente proceso de globalización. A partir de una breve introducción sobre la globalización y las teorías de degeneración cooperativa, se analiza un caso referido a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). En la primera parte del artículo se ofrece una descripción de MCC y un examen de su situación actual. En la segunda parte, se analiza las estructuras de gobierno del núcleo de MCC, esto es, el Congreso de MCC, la Comisión permanente y el Consejo General. La tercera parte examina las diferentes modalidades de empleo generado por MCC y la participación de los trabajadores en la gestión. El artículo finaliza con la discusión de las implicaciones organizativas de los resultados de la investigación.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, gobierno, democracia, participación, internacionalización, intercooperación, Mondragón Corporación Cooperativa.

CLAVES ECONLIT: D200, D290, G300, G390, J540, P130.

Gouvernance et démocratie dans les groupes d'entreprises coopératives face à la globalisation : le cas de Mondragon Corporacion Cooperativa

RÉSUMÉ: Cet article étudie la structure dirigeante dans les groupes d'entreprises coopératives, dans le cadre du processus croissant de globalisation. A partir d'une brève introduction sur la globalisation et les théories de déclin coopératif, l'article analyse un cas portant sur Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

MOTS CLÉ: Coopératives, gouvernance, démocratie, participation, internationalisation, intercoopération, Mondragón Corporación Cooperativa.

Governance and democracy in co-operative business groups faced with globalisation: the case of Mondragón Corporación Cooperativa

ABSTRACT: This article examines the structure of governance in co-operative business groups in the framework of the growing process of globalisation. Starting with a brief introduction to globalisation and the theories of co-operative degeneration, a specific case is analysed referring to Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

KEY WORDS: Co-operatives, governance, democracy, participation, internationalisation, interco-operation, Mondragón Corporación Cooperativa.

1.- Introducción*

La globalización, internacionalización o mundialización de la economía ha vuelto a poner sobre la mesa el debate histórico acerca de la viabilidad de las cooperativas dentro del sistema capitalista. Se constata que la globalización está transformando la actividad económica, reduciendo, todavía más, la capacidad de las cooperativas para lograr sus objetivos en el marco de sus principios tradicionales (Spear, 2001). Las economías nacionales se integran cada vez más en el marco mundial, y el comercio internacional cada vez tiene más importancia en la actividad de las empresas. Por ejemplo, en muchos sectores, la competencia para conseguir recursos productivos y mercados ha pasado del ámbito nacional al global, y las empresas que no operan en el "mercado global" corren el riesgo de perder sus posiciones en beneficio de sus competidores que sí se han adecuado para hacer frente a los nuevos retos.

La mayor parte de las cooperativas del mundo desarrollan su actividad en los mercados locales, pero también contamos con algunos ejemplos de grandes cooperativas que llevan tiempo compitiendo en el ámbito internacional. No obstante, desde el punto de vista teórico, no está claro como pueden adaptarse las cooperativas al nuevo entorno competitivo, ni tampoco se ha estudiado en profundidad la forma de organizarse de las cooperativas para enfrentarse a los nuevos desafíos.

El caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es un interesante e importante ejemplo de cómo las cooperativas se están adaptando a la globalización de la economía¹. El tema central del presente trabajo está relacionado con el hecho de que las cooperativas de MCC han alcanzado un nuevo estadio en su desarrollo, como consecuencia de las presiones de la globalización y de la necesidad de internacionalizarse. La estructura corporativa fue constituida por sesenta y cinco cooperativas de trabajo asociado a principios de los años noventa como una estructura democrática corporativa para impulsar la unidad de dirección estratégica de todas sus cooperativas asociadas. Al mismo tiempo, muchas cooperativas de MCC han adoptado una estrategia multinacional clásica, expandiendo su ámbito de actuación por medio de la inversión directa exterior, con el objetivo de conseguir nuevos mercados, así como para mejorar sus costes de producción. Como resultado de todo ello, en los últimos años el grupo cooperativo ha experimentado un enorme crecimiento, ha doblado su tamaño, con la consiguiente generación de riqueza y empleo, promoviendo notablemente el desarrollo económico del entorno. Sin embargo, con estos cambios han aflorado algunas incertidumbres sobre las relaciones entre la democracia cooperativa, en cuanto al modelo de asociación empresarial utilizado, el tipo de empleo generado, en referencia al ratio de empleo cooperativo y no cooperativo, y la eficacia empresarial, como fórmula para afrontar con éxito los retos de la globalización.

* Este artículo es una versión revisada y modificada de otro publicado por los autores en inglés en la revista *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, N°1, marzo 2004.

1.- Podemos encontrar otros casos interesantes en el libro dirigido por Côté (2001) *Les holdings coopératifs*.

Este trabajo examina estas cuestiones analizando para ello la *governance* de MCC. La literatura relativa a la estructura organizativa y de gobierno de las cooperativas de Mondragón (por ejemplo, Oakeshott, 1978; Bradley y Gelb, 1983; Whyte y Whyte, 1988) no recoge los cambios introducidos por la corporación. Durante los últimos años han cambiado muchas cosas en Mondragón; tal y como señala Cheney (1999, 72) haciendo referencia a los cambios producidos en la década de los noventa “las cooperativas han sobrepasado las expectativas de sus fundadores sobre el éxito financiero, su alcance geográfico, y poder”. La nueva fórmula de asociacionismo empresarial de las cooperativas de Mondragón hace necesario un nuevo análisis. Así, en primer lugar, se estudia la composición, el funcionamiento y el modo de control de los órganos de gobierno corporativos, y, en segundo lugar, se investiga el empleo generado por las cooperativas de MCC, así como las políticas dirigidas a fomentar la participación en la gestión de los empleados en las cooperativas.

Completamos el trabajo, con un contraste entre los resultados del análisis de la *governance* de MCC con los postulados de *la teoría de la degeneración cooperativa*. Como es conocida, la tesis de degeneración predice el fracaso de las cooperativas como organizaciones democráticas a largo plazo debido a fuerzas externas, como mantiene la tradición Marxista, o debido a presiones internas. Tal y como indica Cornforth *et al* (1988) es posible clasificar las diferentes teorías de degeneración en tres tipos. La primera, la *degeneración formal o constitucional* sucede cuando las cooperativas toman formas capitalistas, o cuando algunos trabajadores pierden determinados derechos democráticos que anteriormente disfrutaban todos ellos; la segunda, la *degeneración de objetivos*, se refiere a que los principios cooperativos son substituidos por otros objetivos capitalistas, principalmente la maximización de beneficios; y la tercera, la *degeneración de la organización*, está relacionada con la concentración del poder de la cooperativa en manos de una élite, siguiendo “la ley de hierro de la oligarquía” de Michels (1949)².

Ahora bien, es necesario matizar algunos aspectos de dicha teoría, por varias razones: En primer lugar, consideramos que a pesar de las presiones externas e internas es posible mantener cierto grado de control democrático, por lo que no estamos de acuerdo con el determinismo de la tesis de la degeneración. Compartimos la opinión de Cornforth *et al* (1988) que reconoce que tanto las fuerzas externas como internas podrán influir, pero no determinar, el grado en el que el control democrático y las prioridades de alternativas pueden ser mantenidas en las cooperativas. Además, siempre está la posibilidad de los procesos de regeneración cooperativa, que como Batstone (1983) ha declarado, “devuelven el aliento de vida a los ideales de las cooperativas”. En segundo lugar, pensamos que el éxito de la empresa cooperativa es una cuestión compleja en la que es necesario analizar otro tipo de variables, como son la creación de empleo y riqueza, la aportación a la economía del entorno, las relaciones con la comunidad, etc. Asimismo, en la dinámica económica y social actual, es necesario considerar otros aspectos, como son, por una parte, la cuestión ecológica y por otra, la capacidad de transformar las relaciones económicas, en términos de “cooperación y democracia”, en la nueva estructuración de la economía, tanto en la comunidad más próxima como en el ámbito de las relaciones internacionales.

2.- Meister (1984) por ejemplo, subraya un ciclo de vida de las asociaciones democráticas, las cuales finalmente son dominadas por una élite dirigente.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, en este trabajo *consideramos* algunos elementos de esta aproximación. En concreto, analizaremos la primera y tercera forma de degeneración, y veremos en que medida las fuerzas externas e internas han afectado a la organización cooperativa de MCC. El objetivo de la investigación no consiste en constatar si las cooperativas han sucumbido o no a las presiones degenerativas. Al contrario, el verdadero objetivo de este análisis es ayudar a advertir los problemas, y sugerir posibles medidas que puedan adoptar las cooperativas de MCC para afrontar las tendencias de degeneración a la que están expuestas.

La metodología empleada para este estudio está basada en la *observación participativa*, y utiliza los siguientes instrumentos: En primer lugar, entrevistas semiestructuradas con miembros de MCC; en segundo lugar, análisis de datos históricos, de informes internos y de diversas publicaciones de la corporación³, y en tercer lugar, entrevistas en profundidad y la observación, propiamente dicha. Una parte importante de este trabajo está basada en las investigaciones desarrolladas por Bakaikoa (1995, 1996, 2001), pero fundamentalmente en el capítulo titulado "Mondragón Corporación Cooperativa" del libro *Grupos Empresariales de la Economía Social en España* editado por Ciriec (Bakaikoa, 1999). En este trabajo, realizado por un equipo mixto compuesto por académicos y directivos cualificados de MCC, se efectuó una aproximación a la organización de MCC, para lo cual se estudiaron las normas de gobierno y estructuras organizativas de MCC. Los contenidos relacionados con el proceso de internacionalización de las cooperativas de MCC se han obtenido de la tesis doctoral presentada por Errasti (2002).

También se han utilizado otras referencias más recientes de la literatura de Mondragón y de la globalización. Entre este material está la contribución de uno de los fundadores del grupo, J.M. Ormaetxea (1998; 2003). Asimismo, subrayamos los trabajos de Cheney (1999), Azkarraga (2003) e Irizar (2003)⁴. En ambos trabajos se examinan los rasgos y claves de la sociedad contemporánea y de organización en las cooperativas de Mondragón a la luz de los cambios que han ocurrido en el entorno y en el propio mundo de las cooperativas.

Para dar respuesta a estas cuestiones el presente artículo se ha dividido en tres partes. En primer lugar, se da una breve descripción de MCC y se examina su situación actual. En la segunda parte, analizamos la estructura de gobernación de la corporación MCC; el objetivo es analizar los órganos de gobierno de la corporación, sin entrar en la estructuras de organizativas de las cooperativas individuales del grupo. La tercera parte trata de los tipos de empleo generados en MCC y la participación de los mismos en la gestión. El estudio termina con una discusión sobre las implicaciones en la organización de lo resultados obtenidos en la investigación.

3.- Una fuente fundamental ha sido el estudio de las normas que la Corporación ha introducido durante los sucesivos Congresos de MCC y han publicado en el libro, *Normas Congresuales, Texto Refundido*, por MCC en octubre de 2001. La mayor parte de los datos sobre los rasgos de las estructuras gobernantes y órganos han sido tomados de esta publicación. De la misma manera, hemos examinado las *Revisiones Anuales de MCC* y las cuestiones de la revista de la casa, T.U., tratando con el tema.

4.- Irizar (2003) recoge las ponencias de los cuatro presidentes del Consejo General de MCC sobre la Corporación. Otros estudios sobre Mondragon y Globalización pueden encontrarse en la *Clamp* (2000); Urdangarin (1999); y Kasmir (1996).

2.- Una breve descripción de MCC

Podemos considerar a MCC como una federación de carácter democrático constituida por más de cien cooperativas de trabajo asociado, cooperativas de crédito y de consumo. El entramado de MCC es el resultado del proceso histórico de integración de las cooperativas pertenecientes al grupo de Mondragón. Actualmente, la corporación MCC está formada en torno a cuatro grupos: el grupo financiero, el grupo de distribución, el grupo industrial y los centros de investigación y formación⁵.

Figura 1. Estructura operativa de MCC



Fuente: Adaptado de MCC.

El grupo financiero está constituido por Caja Laboral, la cooperativa de crédito de mayor dimensión de España, y por Lagun-Aro, la entidad previsor de las cooperativas de MCC, con 7,890 millones de euros de activo. Además, dentro de este grupo se desarrollan negocios de seguros, leasing y otros productos relacionados con la actividad financiera.

5.- Con la creación de la corporación, las cooperativas son agrupadas en base a criterios de producto - mercado. La tecnología con la que trabajan es similar y hay una convergencia de productos para los mismos mercados. Antes de la creación de MCC, las cooperativas estaban agrupadas sobre una base regional o sociológica. Estas cooperativas tenían un Contrato de Adhesión a Caja Laboral, la entidad financiera de la cooperativa. Para un análisis histórico ver, entre otros, Ormaetxea (1998; 2003); Irizar (2003).

La cooperativa de consumo Eroski domina el grupo de distribución. Actualmente, el Grupo Eroski se ha extendido a todas partes del mercado español con una amplia red de puntos de venta al por menor, establecimientos de venta al por mayor, hipermercados y tiendas especializadas. Este grupo ha creado sociedades destinadas a ampliar sus negocios como es el caso de Erosmer Supera, Udama, Vegalsa y Mercat, siendo, todavía, la marca CONSUM la principal cadena de supermercados de España. Durante los últimos años, la plantilla de este grupo ha experimentado un fuerte crecimiento, pasando de tener 11.029 trabajadores en el año 1996 a 30.158 trabajadores en el año 2001.

Es necesario mencionar que en el seno MCC existen tres centros de I+D y la Universidad Mondragón⁶. La universidad fue promovida por tres cooperativas de educación: Eskola Politeknikoa "Jose M^a Arizmendiarieta" S Coop. que se especializó en ingeniería y en actividades de Investigación Tecnológicas, ETEO S.Coop., Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati y la Irakasle Eskola S.Coop., o Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

El grupo industrial se compone de más de ciento cincuenta empresas de producción - cooperativas de trabajo asociado y sus empresas filiales – organizadas en siete divisiones⁷: Componentes de automoción, componentes de electrodomésticos, construcción, componentes y servicios industriales, ingeniería y bienes de equipo, hogar y máquina herramienta. En el año 2001, las ventas totales del grupo industrial ascendieron a casi 3,475 millones de euros. Del total de estas ventas, el 50.9 % se realizaron en mercados internacionales, que comparado con el 39 % de 1995, queda claro el proceso creciente de internacionalización del grupo industrial. La inversión durante ese mismo año alcanzó casi la cifra de 282 millones de euros. El grupo empleaba a 27,050 trabajadores, elevando el número de puestos de trabajo en comparación con años precedentes.

A partir de mediados de los años noventa, las cooperativas del grupo industrial han estado adaptándose a los cambios de mercado y desarrollando una estrategia de inversión directa priorizando, sobre todo, los mercados internacionales. Hoy en día, el núcleo principal de los negocios de MCC está compuesto de varios holding cooperativos multinacionales. La mayor parte de la inversión internacional esta orientada a los nuevos mercados emergentes, como China, Brasil, México, Polonia o República Checa, donde las filiales producen productos similares a los suministrados por las empresas matrices. La idea que subyace es que si las cooperativas de MCC deben competir con grandes multinacionales industriales, deberán desarrollar sus propios sistemas de producción y distribución multinacional (Errasti, 2003).

6.- Ikerlan, especializado en electrónica de máquinas, Ideco especializado en maquina herramienta y Maier Technology Centre especializado en la investigación y desarrollo de piezas y conjuntos termoplásticos.

7.- Una División está compuesta por varias Agrupaciones Sectoriales con personalidad jurídica cooperativa, siendo su órgano titular de gobierno el Consejo de Agrupación integrado por representantes de los Consejo Rectores de las cooperativas pertenecientes a la Agrupación; además, hasta un tercio del total de los miembros del Consejo de Agrupación podrán ser representantes de MCC. También son miembros natos, con voz y sin voto, el Vicepresidente de la División y el Director General de la Agrupación Sectorial.

El diseño de la política estratégica de las cooperativas de MCC tiene su origen en los órganos de gobierno corporativo, pero su gestión operativa se realiza en las cooperativas. La corporación aprueba un Plan Estratégico plurianual y luego, incardinados en dicho Plan, se establecen los correspondientes Planes de Gestión anual. El plan vigente para el período 2001-2004 contempla crear casi 17.000 nuevos empleos, lo que significa que en 2004 MCC ocupará casi a 70.000 trabajadores, de los cuales más de la mitad no son socios de trabajo. Este Plan prevé que a finales de 2004 MCC disponga 60 centros de producción extendidos por todo el mundo con una plantilla superior a los 9.000 trabajadores; asimismo, se aspira alcanzar una facturación de 14 mil millones de euros y obtener excedentes por valor de 800 millones de euros.

En definitiva, la creación de la corporación y la expansión internacional de las cooperativas están contribuyendo notablemente en la consolidación de las cooperativas de Mondragón⁸. Las cooperativas de MCC generan riqueza año tras año, lo cual redundo no solo en beneficio de los socios, sino también de las comunidades donde están ubicadas las cooperativas. Las estadísticas de la Unión Europea de enero de 2003, elaboradas para la distribución de los Fondos estructurales, señalan que la comarca de Mondragón es la de mayor renta *per cápita* del estado. También es en dicha comarca donde el reparto de la riqueza es más igualitario, en comparación con otras zonas también de alta renta *per capita*⁹.

Es evidente el éxito empresarial de las cooperativas de MCC, ¿pero se puede decir lo mismo en términos cooperativos. ¿Cómo está gobernado MCC? ¿Cuál es la relación entre los órganos de gobierno de MCC y los miembros de las cooperativas? ¿Cómo participan los trabajadores de las empresas filiales en MCC? ¿Hasta qué punto funciona la democracia cooperativa en los grupos cooperativos internacionalizados? A continuación trataremos de responder a estas cuestiones mediante el análisis de la *governance* de la estructura corporativa.

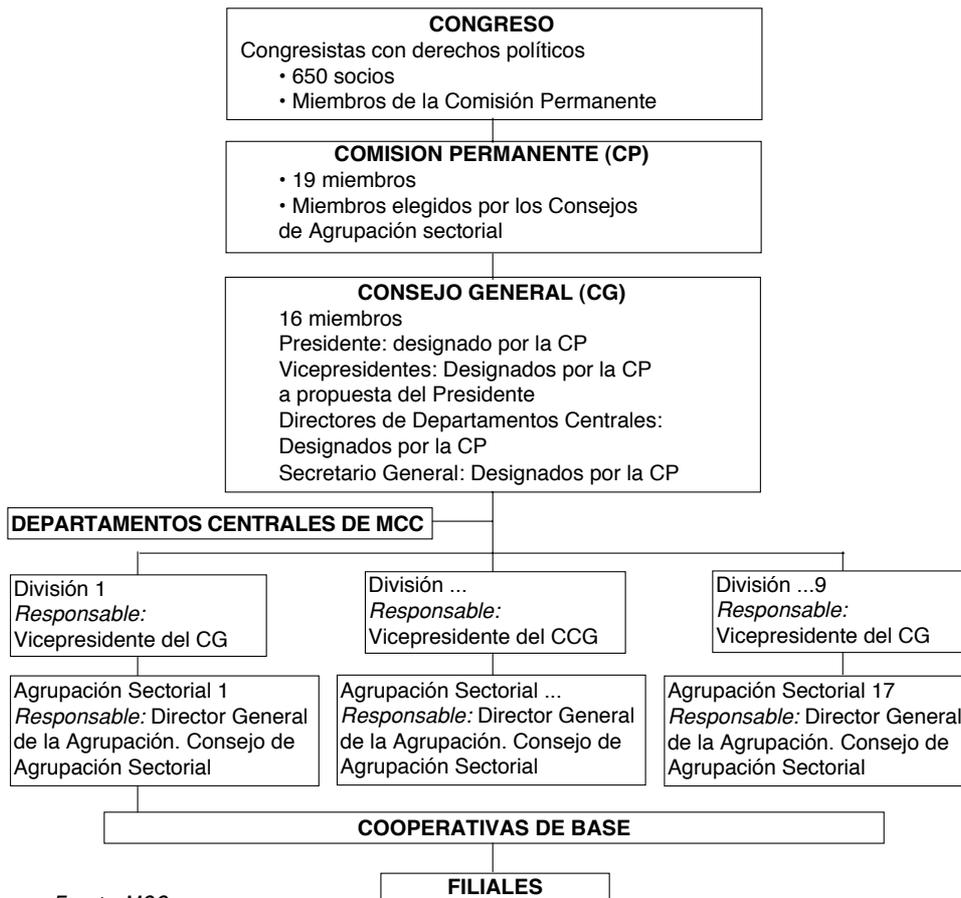
8.- Como consecuencia de estos cambios, MCC se ha convertido en el grupo industrial principal del País vasco y el sexto dentro del Estado español. Según las cifras del volumen de ventas, MCC es, al margen del sector financiero, el sexto negocio más grande en el estado de España, detrás de Repsol, Telefónica, Endesa, El Corte Inglés y Cepsa. Ocupa la posición 185 en la clasificación europea (Actualidad Económica, 30-10-2000 y 17-9-2000).

9.- El grado de la generación de riqueza y empleo por el MCC en la Comunidad Autónoma del País Vasco es considerable según un estudio realizado por la misma Corporación. Contribuyó al 4.2% del PIB de la Comunidad en el año 2000, un porcentaje que se elevaría al 6 % si se restringen los datos al sector industrial. La incidencia en el empleo creado por el MCC, como porcentaje del total en la Comunidad Autónoma del País para el mismo período, era el 3.5 % y en los sectores industriales, el 7.7 % (el 1.2 % y el 2.2 % respectivamente en la provincia de Navarra). Los datos de exportación de la Corporación, los cuales corresponden en su totalidad al Grupo Industrial, representan el 11.3 % del volumen total de exportaciones de los negocios vascos (sin incluir productos energéticos).

3.- Órganos de gobierno corporativos

A lo largo de su historia, las cooperativas de Mondragón han ido ensayando y perfeccionando distintos modelos de asociación empresarial. A principios de los años noventa adquirió la organización actual basada en Agrupaciones Sectoriales sobre las que se constituyen las Divisiones y por encima de éstas están los órganos corporativos centrales o la cabecera del grupo. En este epígrafe estudiaremos cómo se forma el Congreso de MCC, la Comisión Permanente y el Consejo General, sus respectivas competencias, y otros aspectos de los mismos.

Figura 2. Estructura Institucional de MCC



Fuente: MCC.

a) Congreso de MCC

El órgano más representativo y destacado de MCC, y que marca las directrices generales y criterios de la corporación es el Pleno del Congreso. El Pleno es el principal foro de debate y de aprobación de las políticas básicas de interés corporativo. Así mismo, el Pleno, el cual se reúne con periodicidad de 4 años, exige rendir cuentas a la Comisión Permanente la cual es el órgano representativo entre Congresos. Dicho Pleno podrá ser convocado por iniciativa de la propia Comisión Permanente, Consejo General o por petición del 15% de sus miembros.

El Pleno del Congreso está formado por un máximo de 650 congresistas fijos. Éstos son elegidos por los socios cooperativistas de base, con un ratio de un congresista por cada 30 socios trabajadores o de trabajo de las cooperativas y agrupaciones adheridas a MCC; la elección de los miembros del Congreso le da un carácter democrático superior de lo que sucede en las cooperativas de segundo o ulterior grado. Junto a estos congresistas elegidos, también forman parte del Congreso los miembros de la Comisión Permanente con los mismos derechos que aquellos. Los componentes del Consejo General y los Presidentes y Directores Generales de las Agrupaciones Sectoriales participan en el Pleno con voz, pero sin voto. Sin embargo, los no-socios, alrededor del sesenta por cien de la plantilla actual de MCC, no intervienen en la elección de los representantes de este órgano.

En suma, el Pleno del Congreso está compuesto por miembros elegidos sólo por socios cooperativistas de trabajo, y los elegidos por los Consejos de las Agrupaciones Sectoriales, equivalentes a Consejo Rectores de las cooperativas de segundo grado. Estos últimos forman parte de la Comisión Permanente que por ese motivo son, también, miembros natos del Pleno. En definitiva, hay dos procedimientos de elección de los congresistas, uno directo y otro indirecto.

Además del Pleno del Congreso, MCC celebra una Junta de Congresistas con periodicidad anual para tratar temas ordinarios. A la Junta de Congresistas se le informa de la gestión llevada a cabo por la Comisión Permanente y el Consejo General de MCC, y de la evolución de la corporación. Así mismo, se ratifican los acuerdos de la Comisión Permanente sobre altas y bajas de las cooperativas en el grupo corporativo, los presupuestos y las cuotas que deben abonarse para financiar el centro corporativo. A partir del VIII Congreso celebrado en mayo de 2003, tiene competencias en materias de carácter normativo¹⁰.

El Presidente y Vicepresidente del Congreso los elige la Comisión Permanente, quienes deben pertenecer a este órgano, ostentando así, los mismos cargos en ambos órganos. La designación del Secretario General de MCC le corresponde a la Comisión Permanente a propuesta del Consejo General quien, a diferencia del Presidente y Vicepresidente, sólo tiene derecho a voz en el Pleno, pero no a voto. El Secretario General del Congreso es también de la Comisión Permanente y del Consejo General de MCC, actuando en todos estos órganos con voz pero sin voto.

10.- En la Junta celebrada en abril de 2002 asistieron el 38% de los 650 miembros del Congreso. Sin embargo, la asistencia en el VIII Congreso de MCC que tuvo lugar en mayo de 2003 fue de casi el 63%, cifra sensiblemente superior a la de convocatorias anteriores.

El orden del día del Pleno del Congreso lo fija la Comisión Permanente, el propio Pleno en su caso, el Consejo General y las cooperativas cuyos representantes hayan impulsado la celebración de dicho Pleno. Las ponencias y los proyectos que se someterán a estudio en el Pleno serán ordenados por la Comisión Permanente, así como los debates precongresales. En suma, es de destacar el protagonismo de la Comisión Permanente en este órgano corporativo.

b) Comisión Permanente

La Comisión Permanente es el órgano que actúa entre las sesiones plenarias del Congreso, aunque sus miembros no sean elegidos en el Pleno y sí pertenezcan al mismo, tal como se ha indicado más arriba. Dicha Comisión está integrada por miembros elegidos por los Consejos de Agrupaciones Sectoriales, los cuales estarán constituidos por miembros de los Consejos Rectores de las cooperativas que conforman la Agrupación Sectorial o asimilados a éstos, entre los socios de cooperativas pertenecientes a alguna circunscripción divisional. Cada División tendrá una representación en la Comisión Permanente en función del número de socios trabajadores o de trabajo. Los miembros se eligen para cuatro años, renovándose la mitad de ellos cada dos años.

Además de los miembros electos y que son socios de alguna cooperativa, la propia Comisión Permanente podrá designar a un miembro integrado en actividades de órganos corporativos. Así mismo, la Comisión Permanente, por mayoría absoluta de los miembros electos y previa consulta al Consejo General, puede designar para dicha Comisión personas de reconocido prestigio profesional, tanto de MCC como de fuera; los designados de esta forma no podrán superar el 25% del total de los miembros electos¹¹.

La Comisión Permanente está formada por socios de las cooperativas de MCC, además de otros miembros que pueden proceder de otro ámbito empresarial, aunque se requiera un elevado prestigio profesional así como la confianza de los miembros electos de dicha Comisión. La mayoría de sus miembros son elegidos por delegados de las cooperativas de base, a diferencia de lo que ocurre con los miembros electos del Congreso, lo que debilita la democracia directa y puede reforzar la consolidación de una tecnoestructura en el seno de MCC.

Entre las amplias facultades y competencias de la Comisión Permanente, es de destacar la de "designar, cesar y fijar la retribución del Presidente del Consejo General de MCC". Y a propuesta de éste, designa, cesa y fija la retribución de los Vicepresidentes quienes, además de ser miembros del Consejo General de MCC, son los responsables máximos de las Divisiones de MCC. Previa designación o cese de estos Vicepresidentes, el Presidente del Consejo General oye a los Directores Generales de las Agrupaciones correspondientes. También designa, cesa y fija las remuneraciones de los Directores de los Departamentos centrales de la corporación, así como del Secretario General. Todo esto significa una elevada concentración de poder de este órgano de gobierno de MCC en mate-

11.- La Ley de Cooperativas de Euskadi, Ley 1/2000, de 29 de junio, en su artículo 131 recoge esta posibilidad que puede ser de hasta un tercio de los miembros electos del Consejo Rector el "equivalente" a la Comisión Permanente

ria de contratación y establecimiento de remuneraciones de los ejecutivos que además, según los estatutos de MCC, no tienen porqué ser socios de las cooperativas del grupo corporativo.

c) Consejo General

El Consejo General de MCC es el tercer órgano corporativo encargado de dirigir y coordinar en el ámbito de las competencias definidas en la normativa de MCC. Es, en realidad, el órgano ejecutivo del grupo corporativo. Por lo señalado hasta ahora, puede dar la sensación de que existe una dirección bicefálica en MCC, con la Comisión Permanente por un lado y el Consejo General por otro. Sin embargo, las funciones de ambos órganos están perfectamente delimitadas.

El Consejo General está formado por el Presidente, que según los estatutos de MCC siempre debe ser socio de alguna de las cooperativas de MCC, los Vicepresidentes de MCC, que son responsables de las Divisiones, y los Directores de los Departamentos centrales de la corporación¹². El Secretario General, igual que los Vicepresidentes y Directores, a diferencia de lo exigido para ser Presidente, los estatutos no establecen la necesidad de ser socio de las cooperativas del grupo; así mismo, éste ostenta el mismo cargo en el Congreso y la Comisión Permanente, donde participa con voz, pero sin voto.

El Presidente del Consejo General es el responsable de desarrollar y ejecutar las directrices del Congreso y de la Comisión Permanente en materia empresarial de su competencia. Lleva la dirección estratégica de MCC a través de los Vicepresidentes, como responsables máximos de las Divisiones, de los Directores de los Departamentos centrales y del personal del centro corporativo. En suma, es el órgano ejecutivo de mayor rango del grupo corporativo con competencias para hacer propuestas a la Comisión Permanente en materia organizativa, Plan de Gestión, presupuesto del centro corporativo, etc.

El Consejo General se reúne, ordinariamente, una vez al mes, donde los acuerdos se toman por mayoría de los asistentes, siendo sus decisiones y las de su Presidente, Vicepresidentes y Directores Generales de la Agrupaciones Sectoriales de obligado cumplimiento para las Divisiones, Agrupaciones y cooperativas del grupo.

Considerando la relación entre los órganos de gobierno de la corporación y las cooperativas adquiere una dimensión importante el flujo de recursos. Entre otras competencias, el Consejo General es el órgano de gobierno de dos fondos creados por las aportaciones de las cooperativas individuales. El primero es el importante Fondo Central de Intercooperación de MCC – las cooperativas individuales aportan el 10% de sus excedentes de explotación brutos (en el caso de Caja Laboral este porcentaje es del 20%)-. Estos fondos los canaliza por medio de MCC Inversiones Sociedad Cooperativa (Sociedad de Promoción de Empresas) y Fundación MCC. Este fondo es de vital impor-

12.- Los Departamentos Centrales, que apoyan al Consejo General, están formados por la Secretaría Técnica, Operaciones Internacionales, Desarrollo Tecnológico y Calidad, Promoción Empresarial, Gestión Social, Gestión Financiera y Secretaría General.

tancia para alcanzar los objetivos estratégicos de MCC. El segundo fondo es el fondo corporativo de educación, Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa, que financia la educación cooperativa, la investigación y el desarrollo de tecnologías cuya aplicación, a través de su propio sistema educativo, redundará también en beneficio de la corporación. Este fondo se obtiene con la aportación del 2 % del beneficio bruto de cada cooperativa¹³.

d) Comentario

La actual organización de las cooperativas es el resultado del histórico proceso de integración las cooperativas de Mondragón. En la actualidad las cooperativas de MCC están gobernadas por un entramado de órganos de gobierno y de gestión a nivel de cooperativas de base y de corporación (agrupaciones y centro corporativo). Siguiendo a Turnbull (2002), esta forma de organizarse de las cooperativas se enmarcaría en la categoría de *gobierno en red*.¹⁴

El elemento principal de la red a nivel corporativo es el Congreso de MCC, que es el órgano democrático por excelencia, puesto que la mayoría de sus miembros son elegidos directamente por los socios trabajadores de las cooperativas de base, lo que significa un elevado grado de democracia formal. Sin embargo, no es un órgano cooperativo, por no ser la Asamblea General de una cooperativa de tercer o ulterior grado; tampoco elige ni destituye a los miembros de la Comisión Permanente, lo que supondría un incremento de las competencias y responsabilidades del Congreso, así como el perfeccionamiento de la democracia interna de MCC. Así mismo, en la elección de los congresistas no participan todos los trabajadores del grupo, sólo los socios, lo que debilita su carácter democrático.

La Comisión Permanente es el órgano de MCC equivalente al denominado Consejo de Control por la legislación Vasca. En MCC sus miembros son elegidos de forma indirecta, lo que puede restarle algo de legitimidad democrática. De igual forma que el Consejo Rector de una cooperativa de enésimo grado nombra a la Dirección, la Comisión Permanente designa al Consejo General como órgano ejecutivo de MCC, sin que el órgano más representativo y democrático de la corporación, el Congreso, tenga potestad en la designación ni en exigirle cuentas de su gestión. Sin embargo, el Congreso sí le exige cuentas a la Comisión Permanente y ante ésta, a su vez, rinde cuentas el Consejo General, de forma que la Comisión Permanente blindará al Consejo General del Congreso de MCC.

Llama la atención el poder que concentran los Vicepresidentes de MCC, puesto que éstos, designados por la Comisión Permanente, desde arriba, son los responsables máximos de las correspondientes Divisiones y son ellos quienes proponen a los Consejos de Agrupación las personas que ocuparán la Dirección General de las Agrupaciones Sectoriales. Son los Consejos de Agrupación los

13.- *La Reconversión de Resultados, es otro elemento característico de MCC, que consiste en la redistribución parcial de los resultados de las cooperativas. Las cooperativas de cada agrupación y división destinan una parte de sus excedentes brutos a la constitución de un Fondo de Reconversión, que posteriormente es redistribuido entre las mismas. El nivel de la Reconversión de Resultados, siguiendo a la norma básica, puede variar entre un mínimo del 15% y un máximo del 40% de los excedentes brutos anuales y se reparte entre las Agrupaciones Sectoriales (mínimo 10%) y Divisiones (mínimo 5%).*

14.- *En palabras del profesor Turnbull "MCC es uno de los ejemplos más destacables de gobierno en red de la actualidad" (2002, 18).*

que designan a los Directores, procedimiento de abajo hacia arriba, previo consenso de los candidatos para dichos cargos con los Vicepresidentes de las Divisiones correspondientes; de este modo se alcanza un equilibrio entre el órgano cuyo origen está en las cooperativas de base (Consejo de Agrupación) y el derivado de la cúpula o Comisión Permanente.

El poder de la corporación en la dirección está reforzado por la concentración de poder en el Consejo General, los departamentos centrales de la corporación y las Divisiones. El tradicional carácter directivo de Mondragón se ha reforzado en la última década por varios factores: Con la creación de la corporación hay más niveles directivos, de forma que la distancia entre los miembros de las cooperativas de base y los órganos de gobierno corporativo ha aumentado. Asimismo, los gerentes corporativos y cooperativos son propuestos en cascada de arriba a abajo (aunque el nivel inferior tenga el poder de aceptar o no). Por otro lado, el proceso de internacionalización y el espectacular crecimiento de las cooperativas también ha favorecido la tendencia de incremento de niveles directivos y, consiguientemente, la concentración de poder por parte de los mismos.

Entre las distintas fórmulas que existen para contrarrestar el aumento del poder de los niveles directivos de las cooperativas y de la corporación se encuentra la reducción de niveles en el esquema corporativo de MCC. Otras posibilidad podría consistir en la creación de un Consejo Social a nivel corporativo, equivalente a los Consejos Sociales a nivel de cooperativas de base¹⁵. En cualquier caso, siempre se puede reforzar impulsando el nivel de participación de los socios, desde la asamblea general de la cooperativa al Pleno del Congreso.

Otro aspecto a subrayar es que las remuneraciones de los Directores Generales, Vicepresidentes y Presidente del Consejo General se fijan en los Consejos de Agrupación y en la Comisión Permanente. Esto no significa que los altos cargos ejecutivos no entran en el cuadro de remuneraciones de los socios de trabajo, donde la relación máxima permitida es de uno a nueve, aunque en términos reales se aproxima a una relación comprendida entre uno y seis y medio. De hecho, su sueldo representa aproximadamente el 70 % de los salarios de las empresas similar de tamaño del entorno.

La pertenencia de las cooperativas individuales a MCC es voluntaria y una vez que la Asamblea General de una cooperativa apruebe solicitar su incorporación en el grupo, tiene que aceptar la normativa en vigor del grupo, adscribiéndose necesariamente a una Agrupación Sectorial que, a su vez, forma parte de una División. En suma, todas las cooperativas que constituyen MCC, voluntariamente, ceden competencias, lo que significa menoscabar determinados principios democráticos en aras a una mayor eficiencia empresarial, lo que trae a colación la relación eficiencia-democracia.

La cesión de competencias se realiza con el objetivo de obtener una eficiente unidad de dirección y control estratégico. Una vez convertido en miembro de MCC se debe aceptar las regulaciones del Congreso y tiene que coordinar su proyecto de desarrollo con el resto de las cooperativas del grupo

15.- Nos referimos a los Consejos Sociales más adelante, en el epígrafe referente a la participación de los socios cooperativos

sectorial. Se comparte alguna potestad con los órganos de gobierno corporativos; por lo tanto las cooperativas están sujetas a los proyectos estratégicos decididos por el grupo.

Sin embargo, el margen para el afloramiento de posibles conflictos entre las cooperativas de base y la corporación es amplio. Puede haber diferencias acerca de la asignación de gerentes de las cooperativas, sobre la dirección estratégica de la cooperativa, o la política empresarial de la corporación, puede haber desacuerdos en al forma de distribuir los fondos intercooperativos, etc. Los órganos de gobierno de la corporación tienen sus maneras de ejercer presión sobre la cooperativa, por ejemplo los instrumentos financieros previamente indicados. Pero, la Asamblea General de la cooperativa es quien tiene la última palabra sobre la cooperativa, donde tienen que ser aprobadas finalmente todas las decisiones relacionadas con la cooperativa. No obstante, se puede afirmar que la gran mayoría de las cooperativas están perfectamente integradas en la estructura y estrategia de la corporación.

En resumen, constatamos el difícil equilibrio entre la autonomía de las cooperativas y el poder centralizador de la corporación. Teniendo en cuenta además, como hemos visto, que los mecanismos de control interno y externo de los órganos de la corporación no están muy desarrollados, se hace difícil explicar como puede funcionar un organización tan compleja como MCC sin grandes tensiones entre sus miembros, tanto entre las propias cooperativas, como entre las cooperativas y la corporación. Pensamos que dos de las principales razones del funcionamiento de corporación son los siguientes: En primer lugar, hay que destacar la contribución que ha tenido la corporación en los resultados empresariales de las cooperativas; sin la existencia de la corporación hubiera sido difícil conseguir los notables niveles de crecimiento. En segundo lugar, subrayamos el papel que han desempeñado los valores de los diferentes agentes implicados; esto es, la experiencia cooperativa de Mondragón, desde sus orígenes, ha generado una cultura de cooperación entre las cooperativas, basada en la honestidad y la confianza, que permite el funcionamiento del modelo actual de asociación.

4.- Empleo y participación

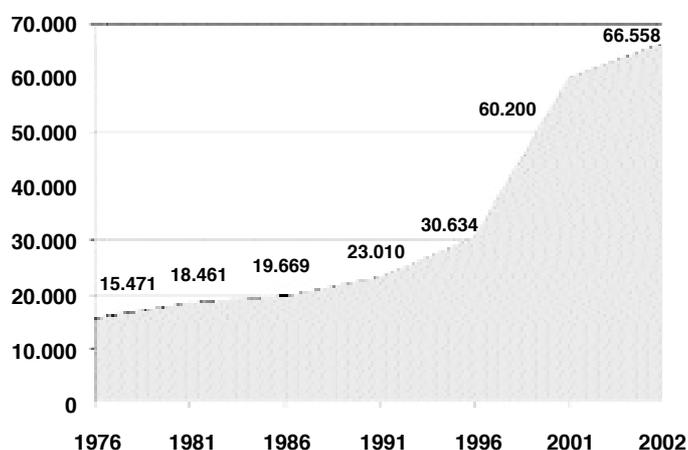
La finalidad del gobierno de la empresa o de un grupo empresarial es la de maximizar el valor de la misma. También es éste el objetivo de las cooperativas y grupos de empresas de la Economía Social en la que se incluye MCC, aunque en dicha maximización entran elementos no cuantificados en empresas de carácter capitalista como son la creación de empleo digno y participativo, tanto en la propiedad, resultados y gestión.

La política de empleo de MCC se ha destacado por la gran generación de nuevos puestos de trabajo, pero, al contrario que en sus orígenes, esta política ha estado marcada por la creación de empleo no cooperativo y fuera de su marco geográfico tradicional.

a) Empleo en las cooperativas

Las cooperativas de Mondragón han mantenido una trayectoria continua de creación de empleo a lo largo de toda su historia (ver figura nº 3). A lo largo de los años noventa, el crecimiento de las cooperativas y del empleo es espectacular¹⁶. En los años que van desde 1991, momento en que se constituye MCC, hasta el 2002 el número de personas que trabaja en MCC se ha doblado de 23.000 personas a más de 66.000. Según está previsto en el Plan Estratégico 2001-2004, al finalizar el período de vigencia, se habrá llegado a los 70.000 empleos. Tendencia que contrasta claramente con la mostrada por otros grupos empresariales que en los últimos años han realizado importantes recorres de puestos de trabajo.

Sin embargo, existe un importante debate en el entorno de MCC en relación al tipo de empleo generado como consecuencia del desarrollo empresarial experimentado durante los últimos años. En la actualidad sólo el 40% del total de la plantilla de MCC corresponde a socios cooperativos. Aunque el ritmo de creación de empleos cooperativos ha sido uno de los más alto de la historia de MCC, por ejemplo, se han creado más de 8.000 puestos de trabajos cooperativos en el periodo 1995-2001, la gran mayoría del empleo creado ha sido no cooperativo. Asimismo, de los 65.558 puestos de trabajo de MCC de 2002, solamente el 46% se encuentra en el País Vasco, el 54 % restante se reparte entre el resto del estado (42%) y el extranjero (12%)¹⁷.

Figura 3. Evolución del empleo en MCC

Fuente: MCC

16.- Parte del enorme crecimiento en el empleo que comenzó a mediados de los años noventa es debido a Eroski, la cooperativa de consumo, que aumentó de 11.029 trabajadores en 1996 a 30.158 en 2001.

17.- La gran mayoría de la promoción empresarial en base a nuevas empresas se ha realizado en régimen no cooperativo.

Como consecuencia de todo ello, podemos dividir la plantilla de MCC en al menos cinco categorías de trabajadores: En primer lugar están los tradicionales *socios de trabajo de duración indeterminada*, que participan en la propiedad, con los consiguientes derechos políticos, y, por lo tanto, en los resultados económicos. Luego están *los trabajadores por cuenta ajena*, con contrato laboral indefinido y eventual (principalmente eventual), sin disfrutar de derechos políticos. En el tercer lugar están *los socios de trabajo de duración determinada*, nueva categoría de trabajadores de carácter cooperativista pero vínculos de duración determinada. En el cuarto lugar se encuentran los *empleados contratados por las filiales locales y extranjeras*. Para finalizar, habría que incluir a *los trabajadores de las empresas subcontratadas* por las cooperativas y las filiales para realizar una gran variedad de tareas, tanto dentro como fuera de MCC.

A continuación, vamos a profundizar en las nuevas categorías de trabajadores en el sistema de MCC (la situación de los socios cooperativos tradicionales es bien conocida, ya que ha sido analizada en muchos trabajos; además, en la siguiente sección hablaremos de su participación en la gestión).

Trabajadores por cuenta ajena. Las cooperativas de MCC recurren a la contratación de trabajadores eventuales que tienen como objetivo disminuir los costes laborales fijos en respuesta al aumento de la volatilidad de la demanda. Los contratos de los eventuales son renovables, generalmente cada seis meses, de forma que en periodos de altos niveles de actividad se suelen mantener hasta un periodo máximo de tres años en cada cooperativa, pero cuando retrocede la producción no se suelen renovar. Los trabajadores contratados por las cooperativas, cuya proporción en algunos ha excedido el límite legal del 25 % de los miembros en algunas cooperativas en determinados periodos, constituyen un colectivo amplio que está sometido a una continua evaluación de su trabajo y sin derechos societarios: no tienen derecho a voto en la Asamblea General de las Cooperativas ni participan en la elección de los órganos de gobierno de la corporación, aunque tengan derecho a la participación en los beneficios. Estos trabajadores contratados por la cooperativa se acogen al Régimen General de la Seguridad Social, por lo que al perder el puesto de trabajo el desempleado disfruta, como cualquier otro trabajador, del subsidio de paro¹⁸. Algunos de ellos tienen la opción de hacerse miembros de la cooperativa tras un período de tres años.

Socios de duración determinada. Esta figura cooperativa de nueva creación está contemplada tanto por la legislación estatal como la vasca; ambas normas los denominan socios colaboradores cuya "función es la de ayudar a la cooperativa para alcanzar sus fines empresariales". Los derechos y obligaciones que se derivan de tales contratos son iguales a aquéllos del resto de los miembros. Sin embargo, si estos socios cooperativistas de MCC de duración determinada (miembros trabajadores de período limitado) pierden sus empleos, la Seguridad Social no reconoce el derecho a percibir el subsidio. MCC ha resuelto este problema, adscribiendo a los socios de duración determinada al Régimen de Autónomos de la Seguridad Social y a Lagun-Aro, Mutualidad de Previsión Social de esta

18.- Aquellos trabajadores que son socios cooperativos también reciben el subsidio del paro, aunque las condiciones requeridas para tener acceso a este subsidio sean más exigentes, dado que el despido tiene que ser improcedente o cuando surgen excedentes laborales por razones económicas o tecnológicas.

corporación, y en caso de pérdida de empleo la mutualidad cubriría el subsidio de desempleo. El movimiento cooperativista vasco trata de incluir a los socios de duración determinada en el Régimen General de la Seguridad Social a efectos de beneficiarse de los subsidios de desempleo¹⁹. La figura del socio cooperativista de duración determinada es una alternativa “más cooperativa”, frente a los trabajadores eventuales por cuenta ajena, para afrontar las eventualidades del ciclo económico; además, se les posibilita pasar a la condición de socios de pleno derecho después de agotar determinado período de tiempo como socios temporales. En situación de crisis, al surgir excedentes laborales, estos socios pasarían al desempleo y en fases de expansión se volverían a contratar, disfrutando de algunos derechos de los socios indefinidos.

Empleados en empresas locales y filiales extranjeras. Desde 1989, considerando la creciente situación de internacionalización y la globalización de la economía²⁰, las cooperativas de MCC han desplegado una amplia red de empresas tanto en el estado como en el mundo. Como hemos señalado anteriormente, la estrategia de crecimiento internacional ha estado marcada por la adquisición y constitución de sociedades anónimas, generalmente en compañía de algún socio capitalista. Desde fuentes de la corporación, se ha señalado que, debido a razones de índole económico, jurídico y cultural, no es posible organizar la producción en el extranjero sobre una base cooperativa (Errasti, 2003).

Si nos referimos a las relaciones “trabajo-capital” de las empresas filiales extranjeras, se puede observar que las condiciones de trabajo y las relaciones de trabajo en estas filiales no depende tanto de la naturaleza de la empresa matriz, en este caso cooperativas, sino de las condiciones existentes en el país donde está localizado cada negocio. Existen dos claras referencias: por un lado, los marcos legales de cada país y, por otro, la conducta de otras empresas del mismo sector en aquellos países, en particular la de las multinacionales. En términos generales, el nivel de participación de los empleados en las empresas extranjeras (participación en la gestión, en el reparto de los beneficios y en la propiedad, tanto en el nivel de la empresa afiliada como en el de la cooperativa o la propia corporación) deja mucho que desear desde el punto de vista cooperativo (Errasti *et al*/2003).

Resumiendo, los ejes del debate están marcados por la evolución de las cooperativas a partir de la constitución de MCC en 1991, que ha traído un nuevo paradigma organizativo basado en un modelo dual en el que, a partir de las propias cooperativas, se está creando una periferia de empresas capitalistas cada vez más numerosa. Por un lado, existe una honda preocupación por las repercusiones que tiene la expansión exterior en el nivel de empleo de las cooperativas. Si en una primera fase el crecimiento exterior ha ido unido a la consolidación del empleo en las cooperativas, en los últimos años podemos observar que se ha incrementado la tendencia de deslocalización de parte de la

19.- Se intentó incluir en los PPGG de 2002, revista *Koop*, nº 9, octubre de 2001, de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.

20.- Según el entonces Presidente de la Corporación MCC, Cancelo, la aceleración experimentada en el comercio mundial y los procesos en curso de globalización motivó la elaboración de un plan de las cooperativas de la Corporación para la internacionalización específico en 1994. Este Plan Estratégico Corporativo para la Internacionalización (PECI) se orientaba “al aumento de la presencia en el extranjero de las cooperativas, la coordinación de las iniciativas de los grupos sectoriales y el diseño de las plataformas de apoyo y ayuda cooperativo para garantizar el éxito” (Cancelo, 1996,27).

producción de las cooperativas, con el consiguiente riesgo de pérdida de empleo. De hecho, cada vez son más las cooperativas que motivadas por la búsqueda de bajos costes laborales, juntamente con la proximidad de los clientes, han decidido trasladar parte de su producción a los países de Europa del Este o al sudeste asiático²¹.

Asimismo, la coexistencia de diferentes categorías de trabajadores, con regímenes laborales muy diferenciados, en el que los trabajadores no cooperativos que representan la mayor parte de la plantilla, no comparten los derechos de los socios, afecta directamente en la naturaleza cooperativa de la corporación MCC²².

En este sentido, es de destacar que durante el último Congreso de MCC celebrado en mayo de 2003, se aprobó la Política Empresarial para el 2005-2008 en el que se decidió incorporar una nueva política de "expansión societaria" de cara a integrar los nuevos negocios y empresas participadas de una forma más acorde con los principios y valores de MCC, sin que esto signifique transformar las sociedades anónimas en cooperativas. Así se aprobaron dos vectores de actuación dirigidos, por un lado, a fomentar la participación de los trabajadores en las empresas filiales, tomando como referencia el modelo de GESPA del Grupo Eroski, donde los trabajadores de los hipermercados de fuera del ámbito del País Vasco participan en la gestión, en los resultados y en la propiedad de sus centros de actividad; y por otro lado, asumiendo el compromiso de responsabilidad social, por ejemplo fomentando la aplicación de políticas sociales y medioambientales activas, tanto en su dimensión interna (trabajadores) como externa (entorno).

b) Participación de los socios cooperativistas en la gestión.

Uno de los diferenciales cooperativos respecto de otro tipo de modelos empresariales radica en la posibilidad de mayor implicación de las personas. La participación de los socios en la cooperativa se puede plantear a varios niveles, que van desde la participación en la gestión hasta la participación en los órganos de gobierno. En la participación en la gestión nos fijaremos en la participación en el diseño de los planes empresariales y veremos algunos aspectos del papel que desempeñan en su elaboración tanto los órganos corporativos como los socios de las cooperativas. En este trabajo no abordamos el tema de la participación en el puesto de trabajo, cuestión que se plantea en el seno de cada cooperativa. No obstante, se puede señalar que en MCC están haciendo un esfuerzo considerable para recuperar el protagonismo perdido por los trabajadores en los modelos de gestión y organización del trabajo tradicionales utilizados por las cooperativas.

Como hemos señalado anteriormente, el diseño de la política estratégica de las cooperativas de MCC tiene su origen en los órganos de gobierno corporativo, pero su gestión operativa se realiza en

21.- Las filiales de Cikautxo, Copreci, Eika están incrementando su producción en la República Checa, y Fagor Electrodomésticos está reforzando su filial de Polonia con nuevos productos y nuevas inversiones.

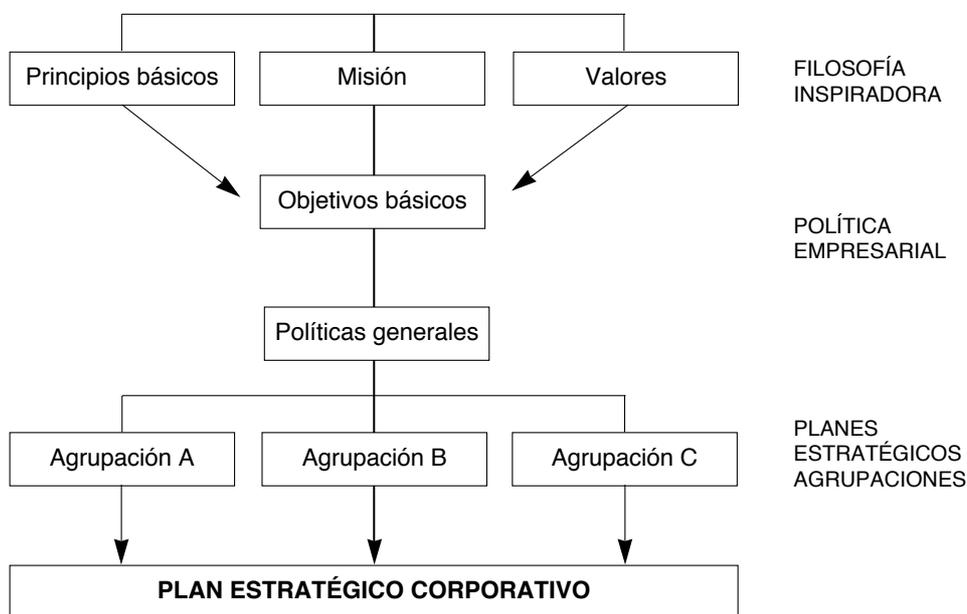
22.- Mesa redonda recogida en la revista Larrun, nº 27 de 1999 donde participa un fundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, JM Ormaetxea y es quien plantea la desvirtuación del espíritu cooperativo, incluso comienza a hablarse de Neocooperativismo.

las cooperativas. La Dirección General de las Agrupaciones Sectoriales con la participación de los Vicepresidentes, quienes son los responsables máximos de las Divisiones que integran varias Agrupaciones Sectoriales, establecen y proponen el Plan Estratégico a los Consejos de Agrupaciones formados por los representantes de todas las cooperativas individuales que constituyen dichas Agrupaciones. Los Consejos de Agrupaciones Sectoriales aprueban su correspondiente Plan Estratégico. Para su definitiva aprobación debe contar con el dictamen favorable del Consejo General de MCC, órgano encargado de llevar a cabo el control estratégico del grupo corporativo.

El Consejo General de MCC estudia y revisa todos los Planes Estratégicos de las Agrupaciones Sectoriales, para después fijar las prioridades corporativas, asignando para ello los correspondientes recursos solicitados a las instancias corporativas con el fin de complementar a los recursos fijados por las propias Agrupaciones Sectoriales. Luego, a propuesta del Presidente del Consejo General, es la Comisión Permanente de MCC la que aprueba el conjunto de los objetivos estratégicos resultantes de los Planes Estratégicos de las Divisiones y Agrupaciones Sectoriales.

Corresponde a la dirección de cada una de las cooperativas elaborar el Plan de Gestión anual, que debe estar integrado y enmarcado en el Plan Estratégico de la corporación. Este Plan es de obligado cumplimiento para todas las cooperativas, tal como recogen los estatutos de MCC cuyo seguimiento lo realiza el Consejo Rector de cada cooperativa.

Figura 4. Estructura Estratégica de MCC



Fuente: MCC.

En la base de este entramado está el socio de trabajo, quien tiene derecho a ser informado y a participar en las decisiones, aunque en la elaboración del Plan de Gestión anual no se implica demasiado. Los Planes de Gestión anual competen a los Gerentes y Directores de las cooperativas quienes lo presentan a los Consejos Rectores para su aprobación, generalmente previa consulta con los Consejos Sociales de las correspondientes cooperativas²³. Luego, estos órganos transmiten esta información a los socios, constatándose que muy pocos socios de trabajo acuden a las asambleas informativas, o se acercan a los tabloneros informativos, etc. En definitiva, los socios de trabajo ejercen su derecho a la participación delegando en el Consejo Rector y en los Consejos Sociales de las cooperativas, dejando que “otros se ocupen de la gestión” y si hay desviaciones sobre lo establecido en el Plan de Gestión anual, dichos órganos tomarán las oportunas medidas para enderezar el rumbo de la empresa.

Por ejemplo, en el controvertido tema de las inversiones en el exterior de las cooperativas, la toma de decisiones en las cooperativas de MCC es más complejo que en otros tipos de sociedades. Por lo general, en la cooperativa la decisión la toma el Consejo Rector a propuesta del Consejo de Dirección, pero el Consejo Rector tiene que consultar al Consejo Social y esto hace que la ejecución del acuerdo se dilate en el tiempo. En una cooperativa de más de 500 socios, el Consejo Rector, compuesto por 12 miembros, tiene conocimiento de todo lo que ocurre en la empresa, mientras que el Consejo Social, con 50 miembros, informa a los socios trabajadores distribuidos en grupos, consejos, de 50. Esto hace que para tomar cualquier decisión se tarde comparativamente más que en las sociedades anónimas donde no se consulta a los trabajadores. Sin embargo, algunas cooperativas han buscado fórmulas para agilizar este tipo de decisiones, y han adquirido una empresa de un día para otro. En general, las cooperativas tienen recogido en sus estatutos que si se toma una participación superior al 25% de su activo, tiene que estar aprobado por la Asamblea General, mientras que para una participación inferior la decisión se toma en el Consejo Rector.

Por otro lado, la participación en el órgano soberano de la cooperativa, la Asamblea General, gira en torno a tres ejes: información de lo acontecido en el ejercicio pasado, exposición de los proyectos de futuro y adaptación de normas estatutarias. En términos generales, los niveles de participación de los socios en la toma de decisiones de las Asambleas no son muy elevados. La asistencia de los socios a las Asambleas Generales de las cooperativas generalmente no suele superar el 30%. Según hemos podido averiguar, tampoco existe demasiado interés en formar parte de los Consejos Rectores y Consejos Sociales de las cooperativas, por múltiples factores.

Por lo general, a pesar de diversas experiencias participativas, MCC no se distingue por el hecho de practicar una democracia que promueva la participación directa y activa de los socios; la democracia es más bien de un carácter formal, delegada. Lo que destaca a este grupo es la existencia de transparencia informativa y que la democracia consiste en retirar la confianza a los directivos cuando

23.- Solamente mencionar, que los Consejos Sociales son un órgano de naturaleza consultiva cuyos representantes son elegidos por los socios, agrupados en lugares de trabajo o áreas de actividad, siendo sus principales funciones aquellas que tratan acerca de la política social y de personal de las cooperativas, con poderes en la toma de decisión delegados por el Consejo de Dirección. En la práctica, esta entidad creada dentro de la experiencia de Mondragón es ambigua y ambivalente, tratando los miembros como empleados más que como propietarios, y se ha convertido en un canal de comunicación ascendente y descendente.

no cumplen los objetivos marcados, por ejemplo en los Planes de Gestión. Los socios de trabajo son los propietarios de la empresa cooperativa y son conscientes de ello, pero en la práctica cotidiana su participación se limita en gran medida a la propiedad y a los retornos cooperativos, ejerciendo excepcionalmente el derecho de control.

5.- Conclusiones

El presente trabajo de investigación se centra en los órganos de gobierno de MCC y en las dificultades para mantener los principios cooperativos de democracia y participación, en un momento de gran crecimiento y profundas transformaciones internas y externas, sobre todo debidas a la globalización de la economía. Así, el análisis de la evolución de las cooperativas de MCC debe situarse en el debate histórico sobre las dificultades de las cooperativas para desarrollar su actividad en una economía capitalista.

En la actualidad, MCC está formada por una red de cooperativas de múltiples sectores de actividad. El modelo de agrupación empresarial utilizado por las cooperativas, basado en principios democráticos, ha demostrado su capacidad para generar empleo, riqueza y el desarrollo de la comunidad en estos tiempos de incertidumbre económica. En este sentido, MCC ofrece un importante abanico de innovaciones empresariales para el desarrollo de la teoría y de la práctica de la cooperación entre cooperativas (la reconversión de resultados, los fondos intercooperativos, las agrupaciones sectoriales, los órganos corporativos...); sin embargo no se disipan las dudas sobre la viabilidad económica de las cooperativas en el marco de sus principios tradicionales. Se constatan dificultades para el mantenimiento de los principios cooperativos de democracia y participación en la gestión en las cooperativas de MCC, principalmente relacionados con el crecimiento, apuntados ya por la denominada teoría de la degeneración cooperativa.

Así, en relación a la degeneración formal o constitucional, observamos que está aumentando en MCC el número de trabajadores que no disfrutan de los derechos societarios, que hasta épocas recientes se han beneficiado todos los trabajadores de la experiencia de Mondragón. Las cooperativas han ido creando una red de filiales de carácter capitalista, que debilita el carácter cooperativo del conjunto. El hecho de que aproximadamente el 60 % de la plantilla laboral de MCC no tenga la condición de socio cooperativo pone de manifiesto la tendencia a la degeneración formal de las cooperativas. La experiencia cooperativa de Mondragón ha superado el marco cooperativo tradicional y ha creado un nuevo paradigma organizativo basado en modelo dual, cooperativo y capitalista. El reto, asumido recientemente por el VIII Congreso de MCC, está en trasladar los principios y valores cooperativos a la parte capitalista.

En referencia a la cuestión de la degeneración organizativa en primer lugar hay que señalar que MCC no es un holding donde el poder reside en la cabecera del grupo. El trabajo constata el difícil equilibrio entre las cooperativas y los órganos corporativos. Asimismo, destacamos que la participación de los socios trabajadores en la elección de miembros del órgano más representativo de MCC, el Congreso, está garantizada, aunque los niveles de participación en el mismo puedan condicionar la verdadera significación del órgano. Los órganos operativos de gobierno de la corporación son la Comisión Permanente y el Consejo General (la mayoría de los miembros del primero son elegidos de forma indirecta por representantes de los socios, mientras que para el segundo son designados por la Comisión Permanente) ejercen un poder centralizador notable, probablemente necesario para llevar a cabo una política empresarial conjunta. Ahora bien, consideramos que la creación de la corporación (agrupaciones y divisiones) y las políticas expansivas de las cooperativas han traído un número mayor de niveles directivos reforzando el tradicional carácter directivista de las cooperativas de Mondragón. Por ello, para evitar el riesgo de degeneración organizativa, se debe tomar medidas que impulsen la participación de todos los trabajadores en la gestión de las cooperativas y de las filiales, así como de la corporación. Los socios de las cooperativas de MCC están en un momento decisivo y deben decidir el rumbo de su futuro.

6.- Bibliografía

- AZKARRAGA, J. Modernidad y Cooperativismo. Una mirada sobre los sentidos y la cultura cooperativa de Mondragon. *Fifth International Symposium on Social Catholic Social Thought and Management Education*, Bilbao, 2003.
- BAKAIKOA, B., Mondragón Corporación Cooperativa. En BAREA, J., JULIA, J. y MONZON, J.L. (Dir.) *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Valencia: CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo, 1999. pp. 197-257.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A.M. y MENDIZABAL, A. Aproximación a la Economía Social en Euskal Herria: Presente y retos de futuro, *Ekonomiaz*, 1995, nº 33, pp. 154-183.
- BAKAIKOA, B. La solidaridad intercooperativa y la política de empleo en MCC, *CIRIEC-España*, julio 1996, nº 22, pp. 81-94.
- BAKAIKOA, B. y AGIRRE A. Globalisation et stratégies des coopératives industrielles de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC). En CÔTÉ, D. (Dir.) *Les holdings coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, Jalons De Boeck, Bruxelles, 2001.
- BAREA, J., JULIA, J. y MONZON, J.L. (Dir.) *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Valencia: CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo, 1999.

- BATSTONE, E. Organization and Orientation : A Lyfe Cicle Model of French Cooperatives, *Economic and Industrial Democracy*, Vol 4, 1983, London.
- BEFFA, J.L. Governance d'Entreprises ou Régime de Gestion?, *Revue d'Economie Politique*, nº 4, 2002, pp. 463-470.
- BRADLEY, K.; GELB, A. *Cooperativon at Work: The Mondragon Experience*, Heineman Educational Books, London, 1983.
- CANCELO, A. Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización de MCC, *Boletín de la Asociacion Internacional de Derecho Cooperativo*, nº 25, January April 1996, pp. 27-31.
- CHAVES, R. Grupos Empresariales de la Economía Social: Un Análisis desde la Perspectiva Española, En BAREA, J., JULIA, J. y MONZON, J.L. (Dir.) *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Valencia: CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo, 1999. pp. 67-98.
- CHENEY, G. *Values at Work*, Cornell University Press, New York, 1999.
- CLAMP, C. The Internationalisation of Mondragon, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1999, 71, 4, pp. 1-22.
- CORNFORTH, C. Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions, *Review of International Co-operation*, 2002, vol. 95, nº 1, pp. 51-57.
- CORNFOTH, C.; THOMAS, A.; LEWIS, R; SPEAR, R. *Developing Succesful Working Cooperatives*, Sage, London, 1988.
- COTÉ, D. (Dir.) *Holdings Cooperatifs: Evolution ou transformation définitive?*, De Boeck, Brussels, 2001.
- ERRASTI, A. M. *Kooperatiben Garapena Globalizazioaren Garaian: Nazioarteko Hedapenaren Politika Sozioekonomikorako Gakoak*. UPV/EHU, Tesis doctoral, 2002.
- ERRASTI, A.M.; HERAS, I.; BAKAIKOA, B.; ELGOIBAR, P. The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2003, Vo. 73, nº 4.
- HANSMAN, H. *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Boston, 1996.
- IRIZAR, I. *Empresarios Singulares*, Mondragon Unibertsitatea, Mondragón, 2003.
- KASMIR, S. *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press, Albany, 1996.
- MCC, TU-Lankide (revista mensual del grupo).
- MCC, *Normas Congresuales, Texto Refundido*, MCC, Mondragón, 2001.
- MEISTER, A. *Participation, Associations, Development and Change*, Transaction Books, New Brunswick, NJ, 1984.
- MICHEL, R. *Political Parties: A sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Free Press, New York, 1949.

- ORMAETXEA, J.M. *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón*, MCC, Mondragón, 1988.
- ORMAETXEA, J.M. *Didáctica de una Experiencia Empresarial, El Cooperativismo de Mondragon*, Saiolan, Mondragón, 2003.
- OAKESHOTT, R. *The Case for Workers' Coops*, Routledge and Kegan Paul, London, 1978.
- PÉREZ CALLEJA, A. Propiedad y Participación: El caso del Grupo de Mondragón, *Ekonomiaz*, 1995, nº 33, pp. 184-187.
- SPEAR, R. Globalisation et stratégies des coopératives, en COTÉ, D. (Dir.), *Holdings Coopératifs: Evolution ou transformation définitive?*, De Boeck, Brussels, 2001, pp. 115-138.
- TURNBULL, S. *A New Way to Govern*, New Economics Foundation, London, 2002.
- URDANGARIN, K. Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa, *Ekonomiaz*, 1999, nº 44, pp. 238-255.
- WHYTE, W.F. y WHYTE, K.K. *Making Mondragon: The Growth and dynamics of the Mondragon Cooperative Complex* (Revised Edition), ILR, Cornell University Ithaca, NewYork, 1988.