

## Unidad II: Historia y Claves

### *Contenidos de la Unidad:*

1. Modernidad y Cooperativismo
2. Un pensamiento autogestionario. El sentido en tiempos de génesis
3. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido
4. Algunas claves para entender la crisis
  - 4.1 Una constelación ideológica problematizada
  - 4.2 Cambios sociales en perspectiva histórica
  - 4.3 De la *comunidad cooperativa* a la *asociación corporativa*
  - 4.4 Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad
  - 4.5 El déficit educativo
5. Respuestas ante la perplejidad
- 6 La Nueva Cultura Empresarial: ¿una nueva modalidad de sentido para el cooperativismo de Mondragón?
  - 6.1 La ética empresarial: ¿ética o cosmética?
  - 6.2 El individualismo como fuerza emergente

*“El vasco mira terriblemente en serio la vida y todo lo convierte en religión. Hasta la política y el negocio, cuando son abordados por él, lo son con alma religiosa y espíritu de entrega absoluta –la política, mucho; el negocio, más-. Esta es nuestra dificultad, que solemos tomarnos todas las cosas en serio, lo que no hacen algunos grandes pueblos de nuestro alrededor”*

**Karlos Santamaria**

### ***A modo de introducción***

---

La Experiencia Cooperativa de Mondragón (en adelante ECM) representa una de las experiencias de democracia empresarial más relevantes del mundo. Su éxito económico despierta la curiosidad de muchos analistas que ven en esta experiencia la posibilidad real de constituir otra forma de *ser y hacer* empresa, diferente a los cánones de la empresa capitalista convencional.

Son muchos los logros y aciertos del cooperativismo de Mondragón. Ha supuesto un motor importante de desarrollo comunitario en clave autogestionaria, un polo activo en la creación de empleo y riqueza, y, especialmente, una experiencia que ha impulsado una distribución altamente equitativa de la riqueza creada. Es, al mismo tiempo, la historia de un cooperativismo de éxito empresarial. Si la bondad de un modelo de ser y hacer empresa se mide por la capacidad de generar riqueza, por un lado, y la forma en que ésta se distribuye entre los miembros de la comunidad, por otro, la experiencia cooperativa de Mondragón constituye una pista importante.

La ECM ha constituido una densa trama de personas comprometidas con un pensamiento y una praxis comunitaristas. Nació a partir de una promesa: transformar la empresa (democracia interna, servicio a la comunidad y creación y distribución equitativa de la riqueza) para transformar la sociedad. Su sueño apuntaba hacia el autogobierno comunitario de la empresa y de otros ámbitos de la comunidad (educación, previsión social, sanidad...). Esta experiencia cooperativa ha constituido una *comunidad de sentido*, un entramado de personas que han compartido una determinada cultura moral. Se trata de una experiencia práctica de desarrollo comunitario, que se lleva a cabo en el mundo de la empresa, y que nace y se desarrolla a partir de un pensamiento comunitarista y autogestionario, el pensamiento de José María Arizmendiarieta.

Es, al mismo tiempo, una experiencia no exenta de contradicciones. En sus 50 años de vida ha experimentado una gran expansión tanto en lo que respecta a su volumen de negocio como al número de trabajadores que forman parte de la experiencia, hasta llegar a convertirse en una experiencia empresarial internacional, una experiencia implantada en distintos puntos del planeta. Especialmente en la última década, vive un profundo proceso de transformaciones, que en su mayor parte tienen que ver con el intento de dar respuesta a una economía cada vez más abierta y globalizada. Entre tales transformaciones, los valores cooperativos, su cultura moral y el propio metabolismo jurídico-organizativo están experimentando cambios estructurales.

En este escrito pretendemos arrojar algo de luz sobre tal proceso y la dirección que puede estar siguiendo el mismo. Pretendemos fijarnos en qué ha sido del sueño y de la trama de sentidos que dio origen a esta experiencia y que fundamentó una opción de vida basada en una ética comunitaria.

## 1. Modernidad y cooperativismo

---

Acerquémonos al fenómeno cooperativo desde una óptica determinada. Una forma de comprender el hecho cooperativo es aquella que habla del equilibrio entre dos racionalidades: una *racionalidad económico-instrumental*, cuyo objetivo consiste en convertir la acción empresarial en exitosa, y cuyo norte es la adaptación funcional a las reglas del mercado; otra *racionalidad valorativa*, desde la que se pretende conjugar la mencionada racionalidad económica con un fondo de humanidad, armonizarla con unos valores, unos principios democráticos, una ética económica fundamentada en el servicio a la comunidad, una ética comunitaria. A partir de esta segunda racionalidad, el cooperativismo representa una *comunidad de sentido*, una acción empresarial inserta en una visión más amplia sobre la persona y la buena sociedad, una realidad empresarial con vocación social y transformadora.

Por tanto, la empresa cooperativa es un tipo de institución moderna que hace suya y asume conscientemente la tensión propia de la modernidad, entendida ésta en clave weberiana. Max Weber explicó la modernidad como la permanente tensión entre un tipo de *racionalidad formal* (racionalidad con arreglo a fines, que orienta la acción humana en términos de eficacia) y la *racionalidad material-valorativa* (racionalidad con arreglo a valores, que surte a la acción humana de sentidos y de los últimos *por qué* y *para qué*)<sup>1</sup>.

Es sabido que el diagnóstico weberiano habla del progresivo desalojo de la racionalidad material (de los valores últimos que guían la acción humana) de la vida social moderna. Habla de la ruptura de la modernidad capitalista con el finalismo del espíritu moral y religioso que la impulsó, de la ruptura entre economía y moralidad<sup>2</sup>. El proceso de 'desencantamiento' que experimentan las sociedades modernas provoca un movimiento de racionalización instrumental, y este movimiento socava la base social de los individuos autónomos, pues se produce la implantación creciente de un modelo de racionalidad formal en todas las esferas de actividad humana. En consecuencia, quiebra la posibilidad de desarrollar una racionalidad material valorativa. Se hace imposible la integración de la actividad económica en una visión holista, en un *proyecto societal*.

Jürgen Habermas recoge dicha lectura, y aunque en su reformulación ofrece un horizonte de futuro más optimista que el ofrecido por Weber (y mucho más que el de la primera generación de la Escuela de Frankfurt), su diagnóstico sobre la modernidad sigue una línea muy parecida: la principal patología de la modernidad capitalista apunta hacia la progresiva *colonización del mundo de la vida* por parte de la racionalidad instrumental; es decir, la aniquilación progresiva del mundo en el que se produce la

---

<sup>1</sup> “Llamamos *racionalidad formal* de una gestión económica al grado de cálculo que le es técnicamente posible y que aplica realmente. Al contrario, llamamos *racionalidad material* al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un *grupo* de hombres (cualesquiera que sean sus límites) tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados *postulados de valor* (*cualquiera que sea su clase*), de suerte que aquella acción fue contemplada, lo será o puede serlo, desde la perspectiva de tales *postulados de valor*. Estos son en extremo diversos” Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, 1994, p. 64.

<sup>2</sup> Es sabido que según Weber, el primer capitalismo no se caracteriza por un afán de lucro sin límite alguno. El ‘espíritu del capitalismo’ no se caracteriza por una adquisición incesante y desenfrenada de riquezas, sino por una actitud económica racional: una actitud diligente, prudente y respetuosa con la legalidad, además de un régimen de vida basado en la frugalidad, la laboriosidad, la austeridad y el ascetismo racional. Por tanto, el primer capitalismo no consiste en una actitud económica desvinculada de todo principio ético, sino al contrario, en una conexión determinada entre economía y moralidad. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1999.

comunicación simbólica y la producción y socialización de los valores. Se trata de un proceso por el que el mundo de la vida va subordinándose a la racionalidad económica y burocrática, es decir, a los imperativos sistémicos del mercado y del estado <sup>3</sup>.

En sociología constituye un lugar común el análisis sobre el desarrollo de la modernidad como un proceso que trae consigo la liquidación de las visiones globales del mundo y de los metarrelatos legitimadores, la desecación de las fuentes de sentido y de los valores. Alguien apuntaba que con el neoliberalismo se crean centros comerciales en el lugar de las comunidades. Desde esa perspectiva, la civilización moderna capitalista ha procurado un desarrollo material sin precedentes, pero al precio de la desecación del alma; en palabras de Weber, *el estuche queda vacío de espíritu*. El balance global habla de la pérdida de sentido, pues la racionalidad valorativa deja de co-gobernar la acción, y ésta pasa a ser una acción meramente pragmática que sigue intereses y objetivos impuestos. Se impone una racionalidad humana y un tipo de mentalidad y actitud escoradas hacia lo funcional, y quedan reprimidas las dimensiones humanas que se encargan de ofrecer sentido. Manuel Fernández del Riesgo lo expresa así:

“Se cumple lo anunciado por Max Weber: el predominio de una lógica de la dominación racional. Una racionalidad tecnológico-instrumental que cosifica y empobrece al sujeto humano. Una racionalidad que acaba elevando a rango máximo el principio de la eficacia sin cuestionarse, ni fundamentar críticamente, los fines. Por lo tanto, la hegemonía de una razón instrumental al servicio del interés técnico, denunciada por todos los autores de la Escuela de Francfort, y que no nos garantiza una auténtica liberación del hombre. Como nos recuerda Paul Ricoeur, el desarrollo de la racionalidad científica ha ido parejo a un retroceso en las cuestiones del *porqué* y el *para qué*, del sentido total y la felicidad humana. La razón instrumental que pregolla el desarrollo científico y tecnológico, desentendiéndose de las cuestiones últimas del sentido y de los valores, acaba legitimando el orden social de la tecnocracia.” <sup>4</sup>

Parecido análisis del capitalismo moderno realizan los denominados ‘neoconservadores’: Daniel Bell, M. Novak, I. Kristol o P.L. Berger. El primer capitalismo, vinculado a una concepción y un estilo de vida moral (la ética puritana limitaba la acumulación suntuaria, pero no la de capital), ha cavado su propia fosa y ha naufragado ante su propio éxito porque ha ido secando su sistema valorativo. El *ethos* ascético propio del primer capitalismo tan inteligentemente analizado por Weber, desaparece y se configura un estilo de vida moderno centrado en el consumismo y el hedonismo. Siguen la advertencia de Weber en el sentido de que el aumento de riquezas conduce a una ética del consumo que sustituirá las motivaciones religiosas por consideraciones utilitarias. En opinión de estos autores, la crisis contemporánea es, por tanto, una crisis fundamentalmente espiritual o moral, ya que no existe un ‘vínculo trascendental’ que proporcione ‘significados supremos’ y dé estabilidad al sistema. La solución que propugnan pasa por una vuelta a la religión. La necesidad estructural de sentido

---

<sup>3</sup> Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, vol. I y II, Taurus, Madrid, 1992.

<sup>4</sup> Manuel Fernández del Riesgo, ‘La posmodernidad y la crisis de los valores religiosos’, in G.Vattimo eta beste batzuk: *En torno a la posmodernidad*, Anthropos, Barcelona, 1994.

propia de las sociedades humanas sólo puede ser cubierta por la religión, y no por ninguna utopía de otra naturaleza <sup>5</sup>.

Independientemente de los diagnósticos sobre la modernidad capitalista y las recetas para superar sus problemas, entendemos que la *tensión fundamental* que cruza el hecho cooperativo va también por ahí: la tensión entre las dos racionalidades mencionadas y el difícil equilibrio entre las mismas. Lo que la ECM representa no es sino el equilibrio entre el reino de lo instrumental y el de los fines, un aspecto que, en opinión de Etzioni, es fundamental en el camino hacia las sociedades de lo que él denomina la Tercera Vía<sup>6</sup>.

Por todo ello, hablar del cooperativismo y de sus posibilidades de realización es hablar, en gran medida, de la modernidad, de sus paradojas, ambivalencias, contradicciones y posibilidades de futuro. Es hablar de la posibilidad de un modelo de empresa y de sociedad, y de un modelo de acción e identidad humanas, que puedan conjugar economía y ética, racionalidad formal y material, eficacia económica y valores, crecimiento económico y cohesión social, razón económica y razón solidaria, racionalidad instrumental y racionalidad ecológico-social, criterios de rentabilidad y criterios de democracia <sup>7</sup>.

Por tanto, el cooperativismo representa, en pequeña escala, la búsqueda de una racionalidad integral, de un equilibrio que constituye, a juicio de autores como Alain Touraine, la gran promesa de la Ilustración y el mayor problema de la sociedad y la cultura modernas: la dificultad de armonizar la *eficacia* propia de los sistemas instrumentales (tecnocrático y mercantil), con el *sentido* personal y colectivo que requerimos los humanos.

Han sido y son muchas las personas preocupadas por la evolución del cooperativismo en distintas partes del mundo, preocupadas por la ruptura del equilibrio entre las dos racionalidades. Tal ruptura puede producirse en las dos direcciones: por un lado, la configuración de un cooperativismo brillante en su fundamentación ideológica, pero empresarialmente fracasado <sup>8</sup>; por otro, el cooperativismo exitoso que se desliza hacia terrenos de puro pragmatismo economicista y la pérdida de sustancia

---

<sup>5</sup> Para un análisis más profundo de estos autores: José M<sup>a</sup> Mardones, *Capitalismo y religión. La religión política neoconservadora*, Sal Térrea, Santander, 1991. Los análisis que hablan de la pérdida de sentido de las sociedades contemporáneas también vienen de posicionamientos ideológicos muy distintos a los citados. Un ejemplo de ello es C. Castoriadis, que habla de la in-significancia del capitalismo actual.

<sup>6</sup> Amitai Etzioni, *La tercera vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, Trotta, Madrid, 2001.

<sup>7</sup> Weber mismo considera que todos los movimientos socialistas sostienen que existen valores supremos (la justicia, el bien común, el bienestar ciudadano...) que no pueden ser supeditados al mercado y su racionalidad formal. Por ello, representan movimientos que defienden la primacía de una racionalidad material-valorativa que debe liderar la práctica política: "Las racionalidades material y formal (en el sentido de una calculabilidad exacta) se separan cabalmente entre sí en forma tan amplia como inevitable. Esta irracionalidad fundamental e insoluble de la economía es la fuente de toda 'problemática social' y en especial de todo socialismo" (M. Weber, *Economía...*, *op.cit.*, p. 85). Posteriores definiciones del socialismo siguen esta misma línea (K. Polanyi, *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, La Piqueta, Madrid, 1997; A. Gorz, *Metamorfosis del trabajo*, Sistema, Madrid, 1995). Consideramos que los distintos cooperativismos, a pesar de las importantes diferencias existentes entre ellos, constituyen también ese intento de compaginar y armonizar lo económico y lo social.

<sup>8</sup> Es bien sabido que es larga la lista de experiencias cooperativas y de economía social que han sucumbido a lo largo de la historia por su ineficiencia empresarial.

ético-moral <sup>9</sup>. Nos viene a la mente la experiencia de los Kibbutz en Israel, en la que las jóvenes generaciones piden menos comunismo y mayor rendimiento. Los jóvenes empresarios israelíes hablan hoy del necesario *ethos* económico que se requiere para sobrevivir en un mercado crecientemente competitivo:

“Es muy cómodo presentarnos como a los genios tenebrosos de una conspiración anti-socialista. Pero los kibutz, tal y como estaban siendo administrados, llegaron al borde de la quiebra. Desgraciadamente la única forma de ponerlos en pie ha sido degollando las vacas sagradas del colectivismo.” <sup>10</sup>

La ECM se ubica en esta modalidad de cooperativismo exitoso cuya ruptura, en opinión de muchos observadores, podría estar produciéndose por el lado de los valores <sup>11</sup>. En el propio VIII Congreso de MCC realizado en mayo del 2003, se lanzaba esta reflexión desde sus instancias oficiales:

*Se escucha con alguna frecuencia hablar de la ausencia de debate cooperativo en el seno de la Corporación y de la presencia de un sentido cada vez más pragmático y más alejado de los principios cooperativos que aprobamos en el I Congreso. Una especie de deslizamiento hacia aspectos de carácter lucrativo, hacia temas que no están alineados con las señas de identidad auténticas.*

*Sin embargo es constatable, por otra parte, que el equilibrio entre nuestros principios y valores y el tratamiento económico del capital y del trabajo que se aprobó en 1987 y en 1991 no ha tenido modificaciones de relevancia... (...) Decía el teólogo alemán Juan Bautista Metz que en la Europa actual no es la religión la que transforma a la sociedad burguesa, es más bien ésta, la sociedad burguesa, la que va rebajando y desvirtuando lo mejor de la religión cristiana.*

*¿Nos estará pasando a nosotros algo de esto con respecto a nuestros principios? (...)*

*¿Nos estaremos alejando de lo que era el fin de la experiencia, esto es, modelar un tipo de persona más cooperativa y más solidaria?*

*¿Nos estaremos olvidando de la gran fuerza de la educación, para nutrir y regar estos principios que informan nuestro cooperativismo?*

*¿Sería conveniente el poder articular un debate desde esta perspectiva de las ideas?*

La (sensación de) pérdida, desfuncionalización o desintegración de los valores y sentidos (de la cultura moral) constituye normalmente un proceso doloroso para quien forma parte de la comunidad humana en la que se produce.

<sup>9</sup> Es importante percibirse también de que, de hecho, la historia del cooperativismo es la historia de una sensación permanente de pérdida de los valores cooperativos. Véase el trabajo del sociólogo suizo Albert Meister: *Los sistemas cooperativos: ¿democracia o tecnocracia?*, Nova Terra, Barcelona, 1969.

<sup>10</sup> Ramy Wurgaft, ‘Kibutz, otro sueño que se muere’, *El Mundo*, 1 de octubre del 2000.

<sup>11</sup> Hay quien ya ha certificado su carta de defunción: “Como experiencia cooperativa nacida con unos objetivos transformadores, ha fracasado, porque en su práctica ha abandonado la consecución de dichos objetivos y el código ético que los soportaba. Este fracaso no tiene vuelta atrás. No cabe una regeneración del cooperativismo de la Corporación Cooperativa Mondragón porque, como se ha visto hasta ahora, no es compatible perseguir la eficacia económica medida en los parámetros convencionales del sistema capitalista y cumplir los principios cooperativistas. La evolución previsible de la CGM es a la integración cada vez más plena en la economía globalizada del capitalismo, con la consiguiente pérdida de algunas señas diferenciales que todavía tiene con las empresas de régimen jurídico capitalista” (Iñaki Urbarri, ‘El otro cooperativismo’, revista *Hika*, n. 59, julio-agosto de 1995, Bilbao).

Ahora bien, lo preocupante no es simplemente la situación más o menos anómica que las personas experimentan cuando perciben que su mundo de sentido y pertenencia parece desintegrarse en las gélidas aguas de una desnuda racionalidad instrumental. Lo que está en juego toca pliegues aún más profundos: la propia posibilidad de la autonomía humana. Está en juego la posibilidad real de construir experiencias socioeconómicas diversas, sobre la base de valores conscientemente elegidos. Se trata de saber si con la progresiva expansión de la economía capitalista se le imponen al individuo y a los distintos colectivos humanos un itinerario de acción que no admite impugnación alguna, un proceso de uniformización de la actuación humana, usurpando así lo que de suyo les pertenece a los humanos: su propia autonomía, libertad y posibilidad de auto-orientación. Lo que está en juego, por tanto, es la posibilidad de autodirigir nuestra vida según valores conscientemente elegidos, haciendo frente, de esta forma, a la unidimensionalidad de la razón instrumental y neoliberal. Se trata de si se puede o no construir el futuro –y en qué grado– sobre la base de la cualidad específicamente humana: la cualidad de crear sentido y de dirigir nuestra existencia conforme a él. Se trata de hacer frente a la durísima sentencia que C. Wright Mills lanzaba ya en 1959, señalando que, en lo que puede ser el final de la Edad Moderna, “la plasmación misma de la historia rebasa actualmente la habilidad de los hombres para orientarse de acuerdo con valores preferidos”<sup>12</sup>.

La cuestión de la pérdida de los valores nos enfrenta, por tanto, a una cuestión crucial, también en el ámbito de la empresa cooperativa: la posibilidad y necesidad de crear una subjetividad resistente, creadora de valores y autorregulada; un modelo de subjetividad, identidad y personalidad que pueda basarse en el servicio racional a una causa con sentido, y que sepa encontrar modos de suturar los imperativos de adaptación con la acción autodeterminada.

## **2. Un pensamiento autogestionario. El sentido en tiempos de génesis**

---

Ciertas concepciones del cooperativismo, idealistas y de corte marcadamente moral, han optado por una subordinación de los aspectos empresariales a construcciones utópicas de distinta naturaleza<sup>13</sup>. Sin embargo, la cultura cooperativa de Mondragón viene impregnada desde sus orígenes de un fuerte pragmatismo. Se caracteriza, entre otros aspectos, por haber asumido sin complejos la racionalidad formal inherente a la acción empresarial. Es decir: el cooperativismo de Mondragón asume que el principio de eficacia empresarial es lo primero, es la premisa fundamental para la consecución del proyecto social cooperativista. Como consecuencia de ello, rompe la aparente antinomia que para muchos existe entre la sensibilidad social y la sensibilidad empresarial. No se formula una disyuntiva entre ambas, sino una relación de complementariedad y mutua necesidad.

Esta cultura no ve con recelo la actividad económico-empresarial, sino que la asume de forma natural como propia. Dicho *ethos* cooperativo es una de las claves de la cultura de Mondragón y de su éxito

---

<sup>12</sup> C.W. Mills, *La imaginación sociológica*, FCE, Madrid, 1993.

<sup>13</sup> Son muchos los ejemplos de este tipo de cooperativismo. A continuación, la referencia de uno de tantos: un modelo de experiencia autogestionaria de corte romántico, con tintes ideológicos revolucionarios, pero empresarialmente fracasado, la experiencia llevada a cabo en Burgos, en la fábrica CYFISA, a finales de los convulsos años 70 (Fernando Ortega y Néstor Cerezo, *Al calor de la autogestión CYFISA: la utopía vivida*, Hilo Negro, 1996).

empresarial <sup>14</sup>. Por ello, este cooperativismo representaría una primera ola racionalizadora del fenómeno cooperativo, a través de la cual se otorga a la acción inscrita en el ámbito económico una *legalidad* propia: las leyes de la empresa constituyen una legalidad autónoma y deben ser cumplidas.

Ahora bien, la fuerza y el éxito de la acción empresarial de las cooperativas de Mondragón no se deriva de su desvinculación de cualquier otro criterio que no sea el meramente instrumental. Al contrario: el cooperativismo de Mondragón se ha sostenido sobre la vinculación entre empresa y sentidos, sobre una mística y sobre el compromiso con unos 'conceptos límite' que, en algunos de sus protagonistas, llegan a alcanzar relieves de un *proyecto de sociedad*. Un cooperativismo, por tanto, que se auto-define y auto-comprende como portador de un relato con vocación de mejorar y transformar la realidad, portador de una narrativa para una empresa distinta, y, en sus formulaciones más ambiciosas, también una sociedad distinta. La acción empresarial-cooperativa de Mondragón fue exitosa desde sus comienzos porque, entre otras razones, encontró el anclaje valorativo que proporcionó un sentido colectivo a la actividad profesional y laboral, legitimó el desarrollo empresarial (cooperativo) y lo concibió como un proyecto en sí mismo bueno y deseable. Contó con un *cuerpo de sentidos* y una *legitimación ideológica* que impulsó y coordinó de forma exitosa el esfuerzo de un colectivo humano. Así, la acción empresarial fue integrada en una visión colectiva y una narrativa determinadas.

Dicho de otro modo: la acción cooperativa que nos ocupa debe gran parte de su éxito al *consenso sociocultural básico* que legitimó, justificó y arropó el proyecto empresarial. La acción empresarial-cooperativa quedó moralmente anclada. Los *sentidos inter-subjetivamente compartidos y moralmente vinculantes*, aquellos componentes culturales con los que sintonizó la acción económica y que co-gobernaron dicha acción, alimentaron una específica actitud vital, un *ethos* y un determinado código moral. Se configuró un estilo de vida fundamentado en la entrega profesional, el trabajo y el consecuente éxito empresarial. La cultura cooperativa de Mondragón y la subjetividad de sus pioneros han estado fuertemente impregnadas por valores como el trabajo (redentor), el esfuerzo personal, el ahorro, el servicio a la comunidad, la autocontención rigurosa en lo material, y la autodisciplina <sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> En todo caso, son muchas, complejas y variadas las claves del éxito empresarial de Mondragón. He aquí algunas mencionadas por Alfonso Gorroñoitía, miembro fundador actualmente retirado, líder, dirigente y colaborador directo del máximo inspirador, Arizmendiarieta: a) el asentamiento exitoso de la primera cooperativa fue fundamental, pues de ello dependió el desarrollo ulterior; b) tal éxito se debió, en buena parte, a las circunstancias económicas del Estado español en los años 50, un mercado autárquico y, por tanto, cerrado a la competencia exterior; c) El liderazgo sólido y visionario de Arizmendiarieta; d) se desarrolla un exigente código moral: en la labor de crear un nuevo tipo de empresa acorde a las justas exigencias del mundo del trabajo, el impulso moral llega a ser más importante que las propias condiciones tecnocráticas; e) se construye una compleja arquitectura institucional, compuesta por multitud de normas y estructuras operativas, y se construye un ordenamiento jurídico exigente y permanentemente actualizado ("unos buenos estatutos y reglamentos no son condición suficiente para hacer una buena cooperativa, pero unos malos estatutos imposibilitan tal tarea"); f) el asociacionismo empresarial (entidades de supraestructura que posibilitan respuestas comunes y efectivas: CLP, Lagun-Aro, la universidad, grupos comarcales y sectoriales...); g) capitalización total de resultados (se sigue la máxima de "trabajar mucho y consumir poco", para así poder priorizar los derechos comunitarios); h) exigente solidaridad retributiva (escala de uno a tres).

<sup>15</sup> Merece especial atención el alto valor ético-moral otorgado al trabajo. La ECM se fundamenta en una cosmovisión trabajista y una enraizada ideología del trabajo, que en muchos de sus protagonistas llega a alcanzar significados trascendentes. Para su principal inspirador, Jose María Arizmendiarieta, el trabajo es una forma fundamental de servicio a la comunidad, la vía para la autorrealización personal, y la forma de colaborar con Dios en el perfeccionamiento del mundo. Su visión de la persona se fundamenta en el *homo faber* propio de la sociedad industrial.



Aspectos todos ellos fundamentales para la conformación de una subjetividad colectiva funcional a los requerimientos de la empresa, y un modo de conducta efectiva en el campo de acción constituido por el mercado <sup>16</sup>.

Perry Anderson afirma que el marxismo busca “agentes subjetivos capaces de estrategias efectivas para desalojar unas estructuras objetivas” <sup>17</sup>. Estas palabras son aplicables al cooperativismo de Mondragón: se construye una subjetividad colectiva que de forma efectiva transforma la estructura organizativa de la empresa de capital y construye una experiencia de autogestión de la clase trabajadora. La conformación de tal agente subjetivo se da a través de un largo proceso educativo de aproximadamente doce años <sup>18</sup>.

La cultura cooperativa de Mondragón se fundamenta en el matrimonio exitoso y la continua retroalimentación entre los dos tipos de racionalidades, la formal-instrumental y la material-valorativa, lejos de la antinomia que se percibía por parte de muchas de las experiencias cooperativas de tradicionalismo económico. La relación entre economía (racionalidad económica) y ética (racionalidad democrático-social) ha sido, por decirlo de otro modo, *principalmente simbiótica*: cuanto más se avanzaba en el aspecto empresarial, más se avanzaba en el proyecto democrático de autogestión colectiva y desarrollo comunitario.

El cuerpo de sentidos sociales que arrojó la acción empresarial en tiempos de génesis, hunde sus principales intuiciones en el pensamiento comunitarista del que fue el principal inspirador de la experiencia cooperativa que nos ocupa y una de las figuras más importantes de la historia moderna de los vascos: Arizmendiarieta (1915-1976)<sup>19</sup>. Como hemos visto dicho pensamiento tomó la forma de un *proyecto de transformación social multidimensional*, y su intuición básica residía en el fortalecimiento de la comunidad. Su frenética actividad de sacerdocio social buscaba la elevación moral y material de una sociedad destrozada por la guerra civil española, y en la que él mismo había resultado perdedor.

---

<sup>16</sup> Este cuerpo de sentidos cumple, en efecto, la función de anclar conforme a valores la acción empresarial y, a través de ello, crea las estructuras de personalidad y las condiciones subjetivas que son necesarias para una actuación eficaz en el mercado. Ahora bien, el proyecto ético del cooperativismo no es un artefacto pragmático que intenta conseguir una adaptación exitosa a las condiciones del mercado. Es una ética social que otorga un alto grado de significado moral a la actividad laboral y empresarial, y recubre de sentido la existencia de quienes participan en la misma. Por ello, el hecho de no cumplir los requerimientos de dicha ética hubiera supuesto, a buen seguro, el fracaso de la actividad económica, pero en muchos de sus protagonistas, sobre todo hubiera significado una infracción del deber ético.

<sup>17</sup> Perry Anderson, *Tras las huellas del materialismo histórico*, Siglo XXI, Madrid, 1986, p.132.

<sup>18</sup> Se suele subrayar frecuentemente el hecho de que la experiencia de Mondragón nace fundamentalmente de un largo proceso educativo de carácter integral: educación espiritual, sociológica (Arizmendiarieta creó una Academia Social para el estudio del pensamiento y la sociedad de su tiempo), educación técnica, y educación práctica en el compromiso social. Pasaron muchos años antes de la creación de la primera empresa cooperativa.

<sup>19</sup> Este sacerdote vasco bebió de fuentes ideológicas muy diversas: la doctrina social de la Iglesia, el personalismo comunitarista de Mounier y Maritain, el pensamiento cooperativista, el socialismo (especialmente el laborismo inglés y el socialismo vasco de Toribio Etxebarria), y la tradición social vasca. Siguió, al mismo tiempo, las aportaciones intelectuales de pensadores críticos de su tiempo, como el pedagogo Paulo Freire y el filósofo Herbert Marcuse (uno de los padres de la Teoría Crítica, miembro de la primera generación de la Escuela de Frankfurt y alma ideológica de Mayo del 68). Sobre el pensamiento de Arizmendiarieta véase: Joxe Azurmendi, *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Astaza (Otalora), 1992. Un resumen del pensamiento comunitarista de Arizmendiarieta se encuentra en euskera en N. Agirre, J. Azkarraga *et al*, *Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua*, Lanki, Eskoriatza, 2000.

Estos sentidos han adoptado formas distintas, o dicho de otra forma, el compromiso cooperativo ha venido revestido de adhesiones ideológicas de naturaleza diferente:

- adhesiones de corte religioso: compromiso cristiano fundamentado en la apuesta tradicional de la doctrina social de la Iglesia a favor del cooperativismo como fórmula para la resolución de la llamada *cuestión social*<sup>20</sup>;
- adhesiones a formulaciones secularizadas de raíz socialista (el propio Arizmendiarieta se refirió al cooperativismo de Mondragón como referente principal del socialismo vasco);
- y adhesiones a la construcción de país.

Por tanto, el cooperativismo de Mondragón viene a pivotar sobre los tres principales asideros que han sustentado la identidad de las personas en el marco de la primera modernidad: religión, clase y nación<sup>21</sup>. El cristianismo, el nacionalismo y el progresismo social, y todo ello junto con el pragmatismo empresarial, constituyen la constelación ideológica y los impulsos básicos de este cooperativismo peculiar. Esa constelación ideológica ha constituido la base de su legitimación, y un marco seguro de sentido, acción y orientación para sus protagonistas.

El peso específico de cada uno de los impulsos mencionados ha sido distinto a lo largo de la historia, en función de la evolución ideológica de la propia sociedad en el que la experiencia cooperativa está inserta. ¿Experimentamos hoy un tiempo histórico caracterizado principalmente por el desplazamiento progresivo hacia el pragmatismo?

### **3. Tiempo actual, un tiempo de transformaciones estructurales y crisis de sentido**

---

Actualmente la ECM experimenta un periodo de transformaciones importantes en lo que respecta a su estructura social objetiva, a través de las cuales su fisonomía jurídico-organizativa está siendo alterada. Nos referimos a tendencias estructurales como las que siguen:

- Una notable ralentización (o paralización) en la creación de nuevas cooperativas
- El aumento del porcentaje de trabajadores eventuales y no socios

---

<sup>20</sup> La motivación cristiana es explícita en el primer reglamento interior de la cooperativa ULGOR (más tarde la emblemática FAGOR), en el que se habla de ‘solidaridad cristiana’. Tanto los estatutos sociales como el reglamento interior están publicados en formato de reproducción facsimilar: ‘Mondragón. Cooperativa ULGOR’, Escuela de Gerentes de Cooperativas, Zaragoza.

<sup>21</sup> En muchas ocasiones, en el universo simbólico de sus protagonistas individuales conviven al mismo tiempo las diferentes claves narrativas y motivaciones ideológicas mencionadas (religión, clase, nación), pero con distintas gradaciones según los casos individuales. Por otro lado, la experiencia cooperativa considerada como un todo, no ha sido impermeable a los cambios históricos e ideológicos acaecidos en su entorno, y como consecuencia de ello, el peso relativo de las distintas motivaciones ideológicas ha sido diferente a lo largo de su trayectoria histórica. En opinión de algunos, se habría pasado de una motivación principalmente religiosa en los primeros tiempos, a otro tipo de motivaciones que priman el compromiso con el país o el compromiso de raíz socialista. En la actualidad, según algunos observadores se estaría experimentando la hegemonía del pragmatismo.

- Apertura del intervalo retributivo
- El proceso de expansión e internacionalización empresarial en formato no cooperativo (constitución de una especie de metrópoli cooperativista y periferia capitalista)
- El enfriamiento, en determinados casos, de la participación democrática

Sin embargo, las importantes transformaciones que experimenta el entramado cooperativo de Mondragón no sólo afectan a su estructura social objetiva. También en el plano subjetivo, en las estructuras de conciencia que la sostienen, se están produciendo procesos importantes a los que queremos referirnos con especial atención, pues es la *cultura* cooperativa de Mondragón la que nos hemos propuesto analizar en estas líneas.

Ya hemos apuntado que en el contexto fundacional de la ECM la actividad empresarial venía acompañada por una determinada cultura moral, por una ética y un cuerpo de ideas que adquirieron eficacia histórica. Detengámonos algo más en este hecho.

Sin pretender realizar una lectura idealizada y romántica del pasado, podemos afirmar que en su génesis, y en buena parte de su evolución posterior, el cooperativismo de Mondragón supuso algo muy parecido a una *causa* en la que participaron muchos militantes entregados. Una causa que para muchos ofrecía algo cercano a la participación en la redención de la humanidad a cambio de una buena dosis de sacrificio cotidiano, austeridad, disciplina y renuncia al propio interés individual. Se pretendía una experiencia de desarrollo comunitario, en el que, siguiendo la conceptualización diseñada por P.L. Berger, el concepto de desarrollo no constituía simplemente la meta de unas acciones racionales en la esfera de lo económico-empresarial. Constituía también, a un nivel más profundo, el centro de las esperanzas y expectativas de redención <sup>22</sup>, o en términos más secularizados, de liberación.

En el contexto fundacional fue la motivación religiosa la que sostuvo este compromiso vital y la que movilizó buena parte de las energías cooperativas. Existió una pasión cooperativista que gobernó las conductas de sus iniciadores y posteriores conductores. Pasión enlazada con una concepción holística de su propia *misión* en la tierra y una fe sólida en las posibilidades redentoras del hecho cooperativo. Se trataba de hacer frente al considerado principal conflicto de la civilización industrial, el conflicto capital-trabajo, en un contexto internacional marcado por una fuerte división entre dos grandes sistemas económicos, sociales y culturales. En su versión cristiana el cooperativismo estructuró toda una opción de vida en bastantes actores de la primera generación. Supuso una *f fuente de sentido* capaz de apuntalar un proyecto de vida comprometido con la sociedad de su tiempo, en base a valores de entrega, auto-limitación material, compromiso y acción. El ideario cooperativo se erigió en un referente de conducta y de vida. Existía una esperanza y una promesa cooperativas.

Por tanto, en el periodo de génesis existió una racionalidad última capaz de administrar sentido, un *vínculo trascendental* capaz de fundamentar la actividad empresarial conforme a unos valores y una visión sustancial sobre la buena vida y la buena sociedad. Se trata de un modelo de sentido integral, en el que las personas han construido y estructurado su vida en base al código moral-cristiano que subyace al cooperativismo. Otro tanto en lo que respecta a una segunda generación que encuentra su

---

<sup>22</sup> P.L. Berger, *Pirámides de sacrificio. Ética política y cambio social*, Santander, Sal Térrea, 1979, p. 30.

anclaje motivacional en una concepción socialista secularizada del cooperativismo, o en la construcción de Euskal Herria.

Sin embargo, especialmente en opinión de algunos miembros retirados de la experiencia, ya no existen 'emociones fuertes en ser cooperativista', la dimensión ideológica se ve erosionada y las identidades militantes debilitadas. Las actitudes de los miembros ideologizados de la primera generación pertenecían a un universo en el que las razones morales actuaban con fuerza. Sin embargo, el cerco moral impuesto a la acción económico-instrumental parece haber perdido parte de su consistencia, y como consecuencia de ello, el camino está más despejado para las acciones que simplemente buscan el resultado más óptimo a través de los medios más eficaces. En su formulación más crítica y extrema –nos referimos especialmente a aquellos que han estructurado su vida en base al código moral-cristiano del cooperativismo- el diagnóstico resulta inquietante: se diagnostica una pérdida general de la fe y de las creencias (tanto religiosas como cooperativistas), y como consecuencia de ello, una tendencia de relativa disolución del hecho cooperativo y su cultura. Se habría perdido parte del carácter comunitario de la ECM a favor de la atención a la eficiencia empresarial.

Esta línea discursiva, marcada por el sentimiento de pérdida, se encuentra especialmente en algunos miembros de la primera generación, aunque es importante señalar que dicha línea convive en el fuero interno de dichos miembros con otras líneas discursivas y con otras percepciones que valoran de forma altamente positiva la trayectoria histórica y situación presente de la experiencia cooperativa. Al mismo tiempo, no todas las percepciones en el mundo cooperativo de Mondragón van por ahí, pues existen lecturas moderadamente optimistas o abiertamente triunfalistas. Ahora bien, es prácticamente por todos compartida una notable preocupación por los valores cooperativistas y su actual estado de salud, conscientes de las transformaciones que experimenta su mundo cooperativista, lo que puede estar indicando una (relativa y a veces tácita) crisis de sentido que puede venir formulada de forma explícita o implícita.

Cuando se activa la percepción de pérdida se percibe que se habría diluido buena parte del idealismo, del romanticismo y del sentido solidario de otros tiempos. Se trataría de un proceso acorde con la tendencia general de una sociedad que pierde referencias y desarrolla comportamientos en los que las motivaciones individuales ganan terreno en detrimento del compromiso comunitario. Una época de narrativa individualista, de poco 'militantismo' y menor fervor cooperativista. El dinero y la riqueza creada por las propias cooperativas habrían quebrado o reducido la dimensión solidaria, pues los buenos resultados 'egoístizan'. La existencia social del cooperativista medio de hoy vendría más caracterizada por el bienestar material y el individualismo, y en estas condiciones parece resentirse su impulso moral. El régimen de vida austero, sacrificado y comprometido habría dado paso a otro más consumista y hedonista, plagado de posibilidades materiales y que tiende a producir la quiebra del compromiso con los valores y principios cooperativistas. El *ethos* cooperativo, junto con la mentalidad y actitud vital que el mismo representa, parecen pertenecer a una época pasada. Esta percepción, parcialmente instalada en miembros de la primera generación hoy jubilados, es la principal portadora de una relativa *crisis de sentido*.

#### 4. Algunas claves para entender la crisis

---

A continuación expondremos algunas claves que ayuden a entender la crisis de sentido que en nuestra opinión se estaría experimentando en algunos de los protagonistas de la experiencia. Todo ello sin ánimo de agotar la explicación.

##### 4.1. Una constelación ideológica problematizada

Parece que las distintas piezas del puzzle ideológico anteriormente mencionado (motivación religiosa, motivación secular de raíz socialista, y construcción de país) viven momentos de desgaste estructural:

- La secularización del cooperativismo de Mondragón (la pérdida del ‘vínculo trascendente’), y del conjunto de la sociedad vasca, es un hecho difícilmente rebatible.
- También la motivación de raíz socialista y la propia idea de transformación social parecen vivir, a escala mundial, un periodo de reflujó y profunda desorientación, víctima todavía de las campanadas que anunciaban el ‘fin de la historia’. Como sucediera con la religión, las diferentes éticas de liberación han experimentado un retroceso histórico considerable en lo que respecta a su credibilidad, legitimación social y potencial transformador, aunque en los últimos años hemos asistido a un repunte importante de la movilización, de las concepciones transformadoras y del pensamiento crítico (nos referimos principalmente al Foro Social Mundial y el movimiento alter-globalización). En todo caso, la sensibilidad transformadora y el impulso crítico parecen haber sufrido un retroceso también en la sociedad vasca, y como reflejo natural de ello, en el cuerpo social cooperativo.
- A su vez, la motivación de construir país se ve trastocada: parece sufrir un serio envite ante la apertura global de los mercados y la internacionalización de la experiencia cooperativa. Esto provoca un proceso de relativa *desterritorialización* o *desnacionalización*, a través del cual pueden estar viéndose diluidas sus lealtades identitario-territoriales y trastocado el ámbito vasco de pertenencia, para convertirse progresivamente en una *comunidad empresarial transnacional*, y por tanto, sin adscripción territorial ninguna (o con múltiples adscripciones). El proceso de internacionalización también cuestiona de forma considerable la viabilidad de la organización social cooperativa, pues para tal proceso el cooperativismo en su expresión jurídico-organizativa tradicional parece tener serias dificultades. El problema de la des-territorialización no es sólo que el cooperativismo de Mondragón esté perdiendo o multiplicando su *thopos*, su lugar, algo en cierta medida inevitable; el problema es que tal pérdida también conduce a la disolución de su subjetividad, de su idiosincrasia construida sobre un suelo material o *humus* determinado (toda cultura se construye sobre procesos materiales), como consecuencia de la volatilización de los vínculos comunitarios y comunicativos.

Pero, además de todo lo mencionado, es importante señalar que la idea del desarrollo ha experimentado una profunda transformación en las sociedades occidentales. Ha pasado de ser el

centro de las esperanzas y expectativas de redención, a estar seriamente problematizado y vinculado a la idea de riesgo (ecológico, social, económico, cultural...). El final del siglo XX ha supuesto la toma de conciencia sobre los *límites del desarrollo*. Esta nueva conciencia golpea en la misma línea de flotación de las culturas económico-empresariales desarrollistas y también de la cultura cooperativa de Mondragón. Decía Georges Balandier que “los años setenta son, en primer término, los de la *duda*; se ha roto el encantamiento. El progreso trae consigo las ‘desilusiones’. La sociedad está ‘bloqueada’. El crecimiento económico ya no tiene todas las virtudes, y hay quienes proponen echarle el ‘alto’. Es el prelude de la crisis que aparece mediada la década y dura todavía”<sup>23</sup>.

Entiéndase bien. Es posible que el cooperativismo de Mondragón, en lo que respecta a muchos de sus protagonistas, siga sosteniéndose sobre las legitimaciones ideológicas citadas, pero lo que queremos decir es lo siguiente: dichas legitimaciones aparecen más matizadas, y se encuentran más debilitadas y problematizadas que en épocas anteriores.

Por todo lo mencionado, podemos estar asistiendo a una acción empresarial que ha visto cómo el pozo de *sentidos supraordinales* que en otros tiempos la ha alimentado, está ahora problematizado y experimentando cierto proceso de *desección* (o quizá transformación). Quizá haya sido la propia acción económico-instrumental la que haya decidido prescindir de un envoltorio valorativo que ya no necesita, pues la institucionalización de los comportamientos y estilos cognitivo-instrumentales que requiere la racionalidad económico-empresarial está ya históricamente solventada. Siguiendo esta tesis ya lanzada por Weber, los valores tradicionales habrían pasado de ser elementos funcionales, a ser innecesarios o directamente disfuncionales. Dicho de otro modo, la mentalidad empresarial y el estilo de vida que se requieren con el objeto de garantizar la adaptación exitosa a las condiciones del mercado (un perfil de trabajador aplicado y una cultura de gestión eficaz), se reproducen mecánicamente, sin necesidad de ninguna legitimación ideológica o raíz axiológica sustantiva.

Desde esta hipótesis, una vez consolidado el cooperativismo de Mondragón, la supervivencia de este entramado empresarial podría quedar desvinculado tanto de las concepciones ético-religiosas como de las seculares que han impulsado su desarrollo. En estas condiciones ya no serían tan necesarios los anclajes ético-morales; al menos no serían necesarias las formulaciones normativas en sentido fuerte, es decir, aquellas que integran elementos para una sociedad distinta. La racionalidad económica se alzaría con mayor fuerza que nunca contra todo intento de intromisión por parte de aquellas lógicas que escapan a las consideraciones ‘racionales’ de rentabilidad y adaptación exitosa al mercado, para tacharlas de consideraciones ‘irracionales’ que únicamente pueden existir, de hacerlo, en el ámbito privado y subjetivo de sus protagonistas. Se trataría de un proceso histórico en marcha, de una especie de ‘revolución silenciosa’, a través de la cual el cooperativismo victorioso se va desprendiendo de sus antiguos asideros ideológicos.

Sean cuales sean las razones, la acción cooperativa parece experimentar cierto desgaste de los elementos de sentido *supraordinales* que la han caracterizado durante su historia. Ciertos sectores de la experiencia perciben un deslizamiento hacia un pragmatismo económico desvinculado y desvestido del ropaje de sentido que en otros tiempos ha poseído la acción cooperativa.

---

<sup>23</sup> Georges Balandier, *Magazine littéraire*, n. 239-240, Paris, marzo de 1987, p. 25-26 (recogido del trabajo de Eugenio del Río: *Modernidad, posmodernidad*, Madrid, Talasa, p. 64).

Sin embargo, en las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un nuevo discurso legitimador. Parece existir un intento de 're-encantar' la empresa y conectarla con elementos de sentido, a partir de una nueva cultura empresarial. La ECM también podría ir por ahí. En ese caso, quizá estemos no tanto ante un desnudo integral, sino ante un nuevo traje: un ropaje ético de nuevo cuño, alimentado en base a las nuevas propuestas del *management moderno*, *la empresa postaylorista* y *la nueva cultura empresarial*. Volveremos sobre esta cuestión.

En todo caso, sería paradójico que en el momento histórico en el que el mundo de la empresa 'descubre' las potencialidades y virtudes de los 'intangibles' y la cultura como factores clave de la fuerza y capacidad competitiva de los grupos humanos, el cooperativismo de Mondragón viera problematizados sus principales asideros simbólicos o ideológicos, auténticos anclajes de una acción empresarial exitosa.

Por todo lo expuesto, una de las preguntas a la que debe responder la ECM en la actualidad es la que sigue: hasta qué punto una segunda 'ola racionalizadora' que provoca una mayor autonomización de la racionalidad económico-empresarial, no la está llevando a cierto desgajamiento con respecto a una trama de sentidos, unos valores y una visión sustancial que hasta ahora han acompañado a la acción empresarial, además de a una incapacidad para producir nuevos sentidos y renovar su identidad cooperativa ante el nuevo tiempo histórico marcado por la globalización. Tal proceso estaría en la base de la crisis –en ocasiones, latente– de sentido que en estos momentos, creemos, padecen numerosos sectores vinculados a la experiencia. Desde este punto de vista, la crisis contemporánea del cooperativismo de Mondragón (un modelo de cooperativismo de alta intensidad y globalizado) sería una crisis fundamentalmente cultural o una crisis de sentido, ya que se ven debilitados el 'vínculo trascendental' y los vínculos secularizados que han proporcionado 'significados supremos' y han dado diferencialidad, estabilidad y potencia al sistema.

#### 4.2. Cambios sociales en perspectiva histórica

En un primer paso lanzaremos una mirada a los cambios sociales acaecidos en la sociedad vasca desde una perspectiva histórica de medio plazo. Intentaremos aproximarnos a cómo han incidido dichos cambios en el cooperativismo de Mondragón <sup>24</sup>.

En 50 años de experiencia cooperativa han cambiado muchas cosas, y los cambios en un nivel *macro* han influido, como no podía ser de otra manera, en la propia realidad cooperativa. Exponemos a continuación, brevemente, algunos de los procesos que han influido en la experiencia que nos ocupa:

- Cambio del *contexto económico*. El período de la dictadura franquista supuso un período de autarquía en lo económico: los límites del estado-nación marcaban el escenario para la acción

---

<sup>24</sup> Antes, una breve observación. Algunas de las opiniones sobre la supuesta pérdida de los valores cooperativos apuntan hacia unos responsables determinados: en opinión de algunos sería la propia élite cooperativa de los últimos tiempos y la tecnocracia las que, como consecuencia de su débil compromiso ideológico, han hecho deslizar al cooperativismo por la senda de la indiferenciación con respecto a otras formas y prácticas empresariales, y la consecuente pérdida relativa de identidad. En nuestra opinión, esta línea de argumentación debe ser tenida en cuenta, pero es débil en su capacidad explicativa. Por ello, nuestra mirada se centra más en analizar los cambios sociales e históricos a los que ha debido hacer frente la experiencia cooperativa, y a partir de ahí intentar explicar su evolución.

económica, un marco cerrado y caracterizado por un nivel muy discreto en lo que respecta a las exigencias competitivas. En dicho contexto, el margen de éxito para los proyectos empresariales era relativamente alto a nada que se hicieran bien las cosas, y en consecuencia, el margen para que racionalidades de otra índole co-gobernaran la acción económica era más amplio. Hoy el escenario de la acción empresarial lo conforma un mercado mundial con altísimas presiones competitivas que provocan la constante activación, desarrollo y despliegue de la razón económica del sujeto cooperativo <sup>25</sup>. El espacio para racionalidades de otro tipo sufre un importante achicamiento. La racionalidad material-valorativa pierde posiciones en su pretensión de co-gobernar la acción económico-cooperativa.

- El cambio político en el Estado español ha conllevado la instalación de un relativo estado del bienestar y de una moderna administración pública vasca, es decir, *el fortalecimiento de lo público*. Como consecuencia de ello, se ha achicado el campo de acción comunitaria. La intervención pública se ha desplegado progresivamente haciéndose cargo de buena parte de las problemáticas sociales que en tiempos anteriores quedaban en manos de la acción ciudadana y las redes de ayuda mutua. Desde una perspectiva histórica, el margen de acción autogestionaria se ha visto reducido, y en cierta medida, cabe hablar de una pérdida de funcionalidad social de la lógica comunitaria <sup>26</sup>.
- Alteración del *contexto sociológico*. La acción cooperativa en su contexto fundacional constituía un dispositivo eficaz para responder a la sociedad local (mondragonesa) del momento, una sociedad de posguerra marcada por profundas necesidades sociales. La funcionalidad social de la acción social cooperativa estaba altamente garantizada. De hecho, las cooperativas nacen y se desarrollan a lo largo de la historia precisamente sobre la base de las necesidades sociales. Pero, ¿qué pasa cuando esas necesidades quedan sustancialmente cubiertas? ¿Qué pasa en un contexto de bienestar social y abundancia material como el que vivimos hoy? Se nos plantea una pregunta que afecta a la misma razón de ser, justificación y legitimación del cooperativismo hoy: cómo y por qué hacer cooperativismo en un contexto de abundancia y riqueza nunca antes conocido <sup>27</sup>. Este cambio sociológico provoca la transición

---

<sup>25</sup> En el proceso de adaptación a los diferentes escenarios socio-económicos pueden distinguirse tres grandes etapas: 1ª) 1955-80 creación del grupo cooperativo, creación de las entidades de supraestructura y tiempo de desarrollo acelerado; 2ª) década de los ochenta: profunda crisis industrial en el entorno vasco, y elaboración de nuevas formulaciones organizativas para la adaptación al mercado único europeo; 3ª) adaptación al mercado globalizado en la década de los noventa. Para el análisis de esta última etapa se puede encontrar una lectura pormenorizada realizada por Jose María Ormaetxea, uno de los fundadores, líderes y principales protagonistas de la experiencia de Mondragón, en el siguiente trabajo de reciente publicación: *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*, Otxalora, 2003.

<sup>26</sup> Está por ver hasta dónde llegará el actual desmantelamiento del estado del bienestar, y en consecuencia, si podremos hablar (o si debiéramos hablar, y hasta dónde) de un re-fortalecimiento histórico de las iniciativas ciudadanas en la construcción de una sociedad del bienestar.

<sup>27</sup> No estamos en un contexto de posguerra sino en un contexto en el que la estructura social del ámbito vasco ha experimentado alteraciones objetivas sustanciales, con una amplia clase media instalada en el bienestar. La cuestión social, es decir, una de las bases objetivas sobre la que descansa la lucha del cooperativismo industrial moderno, ha experimentado una profunda mutación. Bien es cierto que el cooperativismo de Mondragón encuentra hoy un anclaje fundamental (en lo que se refiere a su funcionalidad social) en la creación de empleo, en una sociedad europea en la que el problema del empleo es una cuestión prioritaria. Pero, al mismo tiempo, desde una perspectiva histórica se ha visto rebajado su programa transformador, que en aquellos inicios apuntaba más lejos y era portadora de una épica de compromiso y transformación social. Además, buena parte de los sectores sociales identificados con



de un modelo de cooperativismo a otro: hemos pasado del *cooperativismo de la necesidad* al *cooperativismo del bienestar* (o de la abundancia) <sup>28</sup>. La transición de un modelo a otro exige la reubicación de los sentidos a partir de las claves motivacionales de las nuevas generaciones: qué supone hacer cooperativismo y ser cooperativista en las sociedades ricas (en lo material) de hoy.

- Se han producido cambios importantes en lo que respecta al *clima ideológico-cultural*. Los romanticismos ideológicos aparecen debilitados, existe menos heroísmo militante, y parece imponerse una figura humana individualizada y de elevados tintes pragmáticos. Los meta-relatos se han ausentado de la vida social, y se ha producido un debilitamiento de los sentidos sociales, de los sistemas de interpretación e identidades consistentes.

#### 4.3. De la *comunidad cooperativa* a la *asociación corporativa*

Desde la percepción de algunos que participaron en la acción fundadora del movimiento cooperativo de Mondragón, los significados que ellos atribuyeron a su acción colectiva han sufrido una determinada evolución: el cúmulo de creencias, ilusiones, sentimientos e ideales han experimentado lo que nosotros hemos denominado *proceso de institucionalización*. Es decir, el sistema de significados, los valores y principios pasan de ser elementos presentes y vivificados en el quehacer diario, a constituir un complejo conglomerado de procedimientos técnicos y burocráticos institucionalizados, más alejados de las vivencias reales de los propios cooperativistas.

El sentido que la acción fundadora portaba se diluye a medida que el tiempo histórico de tal acción se aleja. La carga emocional y romántica de la acción comunitaria que gestó la experiencia se ha enfriado, dando paso a un estado de cosas en el que destaca una realidad ya consolidada, objetivada y cosificada, que ha institucionalizado sus bases motivacionales y sistema de significados. El carácter de movimiento social dinámico que la experiencia pudo tener en sus orígenes ha dado lugar a un sistema de significaciones objetivado, y por tanto, más alejado del entramado subjetivo cotidiano de cada protagonista. Se ha dado la concreción de los elementos culturales (valores, ideas, símbolos) en unas normas de acción institucional, en unos procedimientos debidamente tipificados.

El valor general de solidaridad, a modo de ejemplo paradigmático, se institucionaliza en procedimientos, códigos y normas institucionales de actuación perfectamente delimitados (los distintos fondos comunes para la promoción de actividades sociales, educativas o culturales; los mecanismos de apoyo y ayuda entre cooperativas; la fijación de intervalos retributivos que promuevan una mayor igualdad económica...). La vivencia directa, personal y esencialmente vital de la solidaridad da paso a una solidaridad burocráticamente administrada. Desde la perspectiva de pérdida, dicha solidaridad institucional se percibe como no verdadera, en la medida en que no exige una actitud de entrega y esfuerzo personales. En nuestra opinión, el hecho de haber institucionalizado

---

una perspectiva de cambio social, desvinculan el problema del empleo del ámbito de la economía, proponiendo soluciones políticas que pasan por el reparto del mismo o la implantación de una renta ciudadana universal.

<sup>28</sup> En uno y otro modelo son diferentes dos aspectos importantes: por un lado, la carga dramática de lo que requiere de solución (un problema de penuria y pobreza, y de intento de solución del conflicto histórico que cruza la sociedad industrial: la cuestión social; o un problema de empleo, teniendo además en cuenta que son muchos quienes ya desvinculan la solución al problema del empleo del ámbito meramente económico); y por otro lado, también es diferente la carga épica y utópica-motivacional del agente transformador.

códigos de conducta y comportamientos que guían el entramado institucional por caminos de solidaridad no carece de importancia. Hay quien piensa que, a buen seguro, nunca ha existido tanta solidaridad.

No obstante, según el testimonio de un miembro destacado de la primera generación, “evidentemente hay una solidaridad institucional que es de fácil cumplimiento”, y a través de la cual se canalizan grandes cantidades de dinero en muchas direcciones (en forma de responsabilidad social y compromiso con diferentes cuestiones sociales, educativas o culturales); además, el dinero se distribuye en función del trabajo que cada uno realiza y la elección se hace siguiendo la máxima de cada persona un voto. Sin embargo, “el espíritu de la solidaridad cooperativa es una apelación mucho más profunda”; “la solidaridad tiene que costar algo al alma o al bolsillo”, y dicha experiencia solidaria (de esfuerzo individual y de aceptación de las limitaciones individuales en beneficio de otros) ha perdido fuerza. Ese ‘coste’ es el que hoy no se vivencia, o parece vivenciarse con mayor dificultad. Los sacrificios los realizaría la institución. Se trataría, por decirlo con Lipovetsky, de una solidaridad *indolora*, distinta de las viejas éticas sacrificiales de la cultura judeo-cristiana o de la tradición socialista. Todo un lenguaje moral fundamentado en los deberes para con los demás, habría sido parcialmente sustituido por un lenguaje que entiende principalmente de derechos.

Parece percibirse que las normas y principios institucionalizados adormecen la conciencia moral. La calidez de las emociones en un contexto de relaciones cercanas será sustituida por la frialdad de un gran conglomerado empresarial. Intentaremos una explicación de esta evolución a partir de dos clásicos de la sociología: E. Durkheim y F. Tönnies <sup>29</sup>.

En sus comienzos el mundo cooperativo de Mondragón conformaba una comunidad pequeña en su dimensión y cercana en sus relaciones sociales. Al día de hoy, la experiencia cooperativa que nos ocupa presenta un grado de complejidad, diferenciación social y arquitectura organizativa muy superior. La dimensión de la sociedad cooperativa ha crecido constantemente en sus casi 50 años de vida, pasando de ser una comunidad compuesta por unas decenas de trabajadores y una sola cooperativa, a constituir un complejo entramado social que sobrepasa los sesenta mil individuos y un complejo grupo cooperativo de más de cien empresas. La concentración geográfica en un pueblo relativamente pequeño, Mondragón, da paso a la dispersión geográfica que con la internacionalización del grupo toca diversos puntos del planeta. La estructura social se ha diferenciado, las funciones sociales están altamente especializadas, y con todo ello, las relaciones sociales adquieren otro perfil. Son transformaciones fundamentales, tanto de orden cuantitativo como cualitativo. En su proceso de crecimiento y complejización la ECM se ha convertido en un agregado social a gran escala.

La comunidad de personas que conforma la sociedad cooperativa de los orígenes es más compacta y se encuentra más cerca del grupo primario –a pesar de tratarse de una empresa, y por tanto, una organización formal-, en el cual las relaciones ‘cara a cara’ forman parte importante de la interacción social y el conocimiento mutuo es un factor relevante. Las condiciones propias de una comunidad pequeña y cercana son las que posibilitaban un modelo de relaciones sociales determinado, en el que la distancia social es menor y el contacto humano es más íntimo. En estas condiciones las normas morales y principios-guía de la experiencia requerían de una menor formalización. Un entramado de

---

<sup>29</sup> E. Durkheim, *Las reglas del método sociológico*, Akal, Madrid; F. Tönnies, *Comunidad y asociación*, Península, Barcelona, 1975.

interdependencias menos complejo permitía una cohesión social más informal, en el que elementos como la confianza en la gente cercana, constituían factores de cohesión importantes. La proximidad de las relaciones sociales fue fundamental en los comienzos, entre otras cosas, para recabar el dinero necesario de la comunidad local, con el objeto de que la primera promoción de peritos que surgió de las clases populares –quienes luego serían los dirigentes del cooperativismo de Mondragón- pudiera crear la primera empresa.

La vivencia cooperativa y el modelo de sociabilidad de los comienzos de la experiencia correspondían a una estructura social más parecida a la de *comunidad*, o si se quiere, a la de *solidaridad mecánica*. Posteriormente, la creciente diferenciación de la estructura social viene acompañada de una transformación del vínculo social, del modelo de relaciones sociales, y como consecuencia de ello, de una mayor institucionalización del sentido.

La empresa cooperativa, desde sus comienzos, es fundamentalmente una organización social de naturaleza societaria (Tönnies). Sin embargo, el componente comunitario era poderoso en la primera fase de su ciclo vital: el fondo de creencias compartidas y visiones comunes constituía, junto con los lazos interpersonales más cercanos, un suelo algo más consistente para todos, bajo el liderazgo sólido de Arizmendiarieta. En su evolución la tendencia societaria o de solidaridad orgánica se ha visto reforzada. La cohesión grupal y el proyecto común cooperativo habría pasado de estar basada en un conjunto de creencias y sentimientos más o menos comunes, a encontrarse sobre todo cimentada en la interdependencia funcional que supone la creciente división del trabajo <sup>30</sup>. En su evolución, y debido a la creciente densidad y volumen de su estructura social, la solidaridad (o cohesión grupal) espontánea y de tipo comunitario deja paso a una solidaridad de naturaleza diferente: una solidaridad menos basada en la fuerza de la conciencia colectiva y más en la necesidad funcional de las partes. Llevada al extremo tal percepción, es precisamente la norma institucionalizada la que mantiene vivo el hecho cooperativo.

Desde este enfoque, es la propia transformación de la estructura social la que motiva un modo de relación social diferente, y como consecuencia de ello, otra plasmación de la norma y del hecho cultural (valores, significados, sentidos...). Se habría pasado de una cultura solidaria propia de una estructura social más simple y cercana, a otra cultura solidaria (más institucionalizada) que corresponde a una organización social más compleja y fraccionada. En nuestra opinión, no estaríamos hablando tanto de la disolución relativa del sentimiento cooperativista por dejación o negligencia de sus élites o de su cuerpo social, sino de que dicho sentimiento se difumina en el sentir diario como consecuencia de las transformaciones acaecidas en la propia estructura social cooperativa. En otras palabras: se habría pasado de un tipo de plasmación de la cultura cooperativa propia de una estructura social determinada (*comunidad* o sociedad de *solidaridad mecánica*), a otro tipo de cultura cooperativa que se corresponde con una configuración diferente de la realidad social cooperativa (*asociación* o sociedad de *solidaridad orgánica*). Por ello, cuando se llega a la complejidad actual, la vivencia cooperativa es menos entrañable y más institucionalizada. La temperatura humana y vivencial es otra.

---

<sup>30</sup> También podría utilizarse la distinción entre ‘comunidad’ y ‘grupo de interés’ para poder comprender la evolución de la ECM. Las comunidades son grupos sociales que poseen lazos afectivos y una cultura compartida, mientras que los grupos de interés comparten un determinado interés (Etzioni, *La Tercera Vía hacia una buena sociedad*, p. 24-25). La ECM y la corporación empresarial que hoy encarna pudiera haber evolucionado hacia un carácter más acusado de conglomerado compuesto por varios grupos de interés.

Este proceso de transformación de la estructura social es fundamental para entender el sentimiento de pérdida y la situación anómica (pérdida del mundo de significados que en su momento estructuró una opción de vida) que experimenta un sector del cooperativismo de Mondragón (especialmente su primera generación), y cuyo diagnóstico habla fundamentalmente de la pérdida de los valores y las esencias cooperativas.

La importante transformación organizativa que se produjo en los noventa se inscribe en esta tendencia: el grupo cooperativo de Mondragón pasó de estar organizado sobre la base de una estructura sociológico-comarcal (las distintas empresas cooperativas se articulaban en base a su cercanía geográfica) a otra empresarial-sectorial (las empresas buscan sinergias en función de los intereses de negocio), con el objetivo de responder eficazmente a los retos económico-empresariales que planteaba la integración en el ámbito económico europeo. En consecuencia, la necesidad de optimización empresarial de la experiencia cooperativa impone restricciones y límites a las redes sociales 'naturales' donde se produce la comunicación simbólica. Los procesos comunicativos que posibilitarían la adhesión de las voluntades y el consenso en torno a unos significados compartidos son parcialmente sustituidos por medios no verbales. Las necesidades del proceso productivo provocan interferencias estructurales en los canales de comunicación, y, por tanto, en los espacios de producción y socialización de los valores.

Por todo ello, la tendencia hacia la institucionalización de los sentidos y valores colectivos puede también ser entendida como un proceso por el cual se estrechan los espacios para la comunicación simbólica y la reproducción de las comprensiones compartidas. Desde una perspectiva histórica podría decirse que se va intensificando la *regulación administrativa* de la experiencia cooperativa. Se ha visto achicado el *mundo de la vida* en el que se reproducen y socializan los valores a partir de la pedagogía cooperativa, el espacio comunitario en el que se produce el contacto y el debate cooperativos, el territorio en el que se da el intercambio comunicativo y en el que se reelabora la identidad colectiva. Se trata de un proceso histórico que tiende a despersonalizar las relaciones sociales y los lazos interpersonales, a provocar interferencias estructurales en la comunicación simbólica y a someter la vida cooperativa a la lógica impersonal de los sistemas administrativo-burocráticos y su lógica sistémica. Siguiendo con los conceptos de Habermas, la acción comunicativa propia del *humus* del mundo de la vida (aquel tipo de acción en que los actores se encaminan al entendimiento mutuo sobre normas y valores, y no sólo sobre medios) tiende a ser desactivada y progresivamente sustituida por otro tipo de acción administrativa e institucionalizada. Esta tendencia histórica mecaniza la vida cooperativa y le priva de sentido <sup>31</sup>.

#### 4.4. Transformaciones de la empresa capitalista, crisis de identidad

---

<sup>31</sup> Un ejemplo de esta tendencia lo constituye la transformación de las largas reuniones de los primeros tiempos. El testimonio de los fundadores desvela una modalidad de reuniones empresariales, o encuentros asamblearios de trabajadores, que, por un lado, duraban muchas más horas que las rápidas y efectivas reuniones de hoy, y por otro, servían para la recreación continua de los valores cooperativos. Es más, todo encuentro cooperativo era primeramente entendido como un espacio para la pedagogía cooperativa y la reproducción de la racionalidad valorativa de la experiencia. Hoy, sin embargo, las acciones que intentan orientarse en ese sentido son valoradas, en el mejor de los casos, como acciones trasnochadas que no encuentran lugar en la sensibilidad de los nuevos tiempos, y en el peor de los casos, como intentos de adoctrinamiento que vulneran la integridad individual de las personas. Todo ello apunta hacia una relativa desfuncionalización del imaginario cooperativo.

A todos los factores que estamos señalando debemos añadir otro de gran importancia: el *alter ego* de la empresa cooperativa, la empresa convencional capitalista, también ha experimentado transformaciones de fondo. Han irrumpido nuevos discursos que pretenden nuevas prácticas. En las nuevas condiciones históricas marcadas por la globalización, el mundo empresarial parece necesitar de un discurso legitimador que convierta a la empresa en un espacio de implicación, participación y cooperación, y ligada al bien común, lejos de aquella representación propia del pensamiento marxista que define la empresa como el espacio natural del conflicto entre los distintos intereses de clase. Existe, por tanto, un intento de ‘re-encantar’ la empresa cubriéndola de otras lógicas morales, nuevas finalidades y elementos de sentido.

De hecho, en estos tiempos de economías abiertas la ventaja competitiva de las empresas se ubica en el campo de los ‘recursos’ humanos. En la fase de desarrollo actual de las sociedades modernas la empresa viene definida como un *entorno afectivo* en el que es necesario *movilizar la inteligencia de todos*, en el que la *cultura* parece querer sustituir a la racionalidad tecnocrática, la *adhesión voluntaria* sustituye a la coerción, y en el que es necesario cambiar las mentalidades y “modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse”<sup>32</sup>. Además de todo ello, se reivindica la responsabilidad social y ecológica de la empresa; *sin ética no hay negocio*, se nos dirá. Se trata, por tanto, de una nueva cultura que pretende conectar la actividad empresarial con pliegues de sentido que apuntan hacia el ‘bien común’, el compromiso social, y otros conceptos.

“Desde esta perspectiva ya no impondrían su hegemonía ni el orden funcional (técnico) ni el institucional-político (administrativo), sino la racionalización comunicativa del mundo de la vida. De lo cual se espera que emerja una ‘integración social comunicativa’, basada en la ‘comunidad de sentido’ (consenso) y no meramente funcional, que, por su parte, una cultura empresarial y un *management* comunicativo fomentarían también en la empresa.”<sup>33</sup>

Como consecuencia de esos nuevos moldes muchas cosas están cambiando. Entre otras, el conflicto histórico entre el capital y el trabajo experimenta una mutación de calado histórico. El nuevo modelo de empresa definida como espacio de cooperación y autorrealización personal es portador del golpe de gracia a la visión marxista; puede significar la concreción histórica del final de la era marxista en el mundo de la empresa. El factor *clase* pierde terreno en la configuración de identidades sociales, y gana terreno la *identidad de empresa*. La *nueva empresa postaylorista* desea generar internamente un *sentido de pertenencia*, desea articular un colectivo empresarial culturalmente compacto, que aglutine en torno al proyecto empresarial una identidad sólida y homogénea capaz de luchar en un mercado abierto y crecientemente competitivo. Esta nueva cultura puede constituir el nuevo anclaje axiológico de la empresa en general, y también del cooperativismo de Mondragón en particular.

De hecho, para muchos de los dirigentes actuales, la nueva cultura empresarial otorga la razón histórica al cooperativismo, pues sus conceptos (participación, implicación, compromiso con la sociedad...) estarían en la base misma del código genético cooperativo. Desde esta perspectiva, estas

<sup>32</sup> Adela Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, p. 92.

<sup>33</sup> Jesús Conill, ‘Marco ético-económico de la empresa moderna’, Adela Cortina *et al.*, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, 2000, p. 66.

nuevas concepciones ofrecen un horizonte de futuro en el que poder resolver con solvencia la armonización entre ética y economía que desde siempre se ha propuesto el cooperativismo. Se trata de una nueva narrativa que ha irrumpido con una fuerza notable en la cultura de Mondragón. Sin embargo, y aunque pueda resultar paradójico, lo que parece la confirmación histórica de la validez de la visión cooperativa, puede suponer, al mismo tiempo, el desfiguramiento de la identidad y silueta propias. Es decir, podemos encontrarnos ante un proceso de indiferenciación del cooperativismo con respecto a las empresas capitalistas, y por ende, ante una relativa crisis de identidad. Veámoslo.

Hasta ahora, los contornos tanto del cooperativismo como de la empresa capitalista han estado bien perfilados, sus relieves eran fácilmente identificables, y por tanto, las diferencias entre uno y otro eran más evidentes. El proceso histórico de indiferenciación creciente puede estar dándose a partir de dos grandes movimientos: por un lado, la empresa capitalista ha dejado a un lado sus expresiones y relieves más grotescos, y pretende acercarse a postulados más democráticos en sus relaciones internas y más ambiciosos en su pretensión de servir a la comunidad (al menos en el plano del discurso); por otro lado, las cooperativas se ven en la necesidad de incorporar muchas prácticas no cooperativas (tasas relativamente elevadas de eventualidad, aumento del porcentaje de no socios, creación de empresas no cooperativas...) y pierden, por tanto, parte de su diferencialidad. Se trata de dos movimientos que empujan a ambas realidades (la empresa cooperativa y la empresa de capital) a un espacio cada vez más compartido, provocando un proceso de creciente indiferenciación que desdibuja los contornos identitarios de otros tiempos.

La ruina de la empresa altamente jerarquizada y de capitalismo soberbio, ha convertido el guión del cooperativismo tradicional (guión seguro y claro, repleto de certezas y referencias claras) en un guión problematizado. Parte de la gente corriente de la calle encuentra con mayor dificultad un soporte claro que diferencie una empresa cooperativa de otra que no lo es. Por todo ello, en la actualidad experimentamos una situación histórica más compleja, una situación que ya no admite una lectura maniquea: ni la empresa capitalista es un demonio ni la empresa cooperativa un dechado de virtudes. Quizá nunca haya sido del todo así, pero en esta fase histórica menos que nunca (sin perder de vista que detrás de buena parte de los brillantes discursos de muchas multinacionales se esconden prácticas de nula calidad ética).

Por tanto, en las nuevas condiciones históricas, el cooperativismo ve allanados sus relieves en tanto en cuanto hecho diferencial, y pierde fuelle la percepción social que entiende la empresa cooperativa como una realidad reactiva y un desafío sustantivo a la racionalidad y naturaleza propias de la empresa capitalista convencional. Además, si mantenemos una perspectiva histórica, la ECM ha pasado de ser una experiencia portadora de códigos y prácticas alternativas a la cultura empresarial establecida, a constituirse en un referente importante de los códigos y discursos empresariales dominantes hoy.

Este proceso que desdibuja los contornos identitarios es portador de elementos que conducen a una *crisis de identidad*, en la medida en que la definición del *nosotros cooperativo* y el relato sobre la diferencialidad propia se hacen cada vez más dificultosos y se prestan cada vez más al matiz. Cualquier 'nosotros' se construye en oposición; cuando se diluye la oposición, se resiente la conciencia del nosotros. Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa haya dejado de palpar, sino que la identidad colectiva construida sobre asideros claros y concisos, cede paso a una

identidad fundamentada en pliegues cada vez menos definitorios y más difusos. La identidad cooperativa de trazo grueso da paso a la del matiz.

#### 4.5. Déficit educativo

Completaremos este análisis con una breve referencia a una tendencia estructural propia del cooperativismo de Mondragón, que estimamos tiene relación directa con el debilitamiento de los valores cooperativos. Hace referencia al déficit educativo experimentado en los últimos tiempos, es decir, a una falta de planificación sistemática de la (re)producción, transmisión y renovación de los sentidos cooperativos.

Ninguna experiencia que pretenda proponer algo distinto a lo establecido puede mantener su identidad en el tiempo si no alimenta de forma permanente su propia visión de las cosas, su rumbo, y la forma de mirarse y entenderse a sí misma.

### 5. Respuestas ante la perplejidad

---

El cooperativismo de Mondragón experimenta un momento ciertamente complejo. ¿Qué hacer? Como es natural, existen diferentes respuestas por parte de los propios cooperativistas. A continuación destacaremos tres modalidades de respuesta <sup>34</sup>:

- a) Una primera que podríamos denominar como *tradicionalismo cooperativo* o *posición esencialista*: la ECM debe seguir siendo lo que ha sido hasta ahora. Se trata del atrincheramiento en la tradición, en los valores, principios y prácticas cooperativas tradicionales. Desde esta posición se intenta preservar la 'sociedad de personas' y una práctica lo más coherente posible con respecto a los principios cooperativos. Sin embargo, esta posición discursiva choca con la necesidad de responder eficazmente a una economía crecientemente globalizada y con el poder coercitivo del mercado. Es decir, la necesidad de responder a un mercado crecientemente competitivo obliga a las cooperativas a hacer una utilización mayor de la eventualidad y de los trabajadores por cuenta ajena; obliga a las cooperativas a prácticas no coherentes con sus principios ideológicos. ¿Se utilizan dichos mecanismos de forma excesiva, o dicho de otro modo, más de lo estrictamente necesario? Es posible, pero sea como fuere, la *sociedad de personas* se resiente, en la medida en que el *contrato de trabajo* (vínculo meramente económico) va ganando terreno al *contrato de sociedad* (hecho diferencial fundamental del cooperativismo). Además, la internacionalización se está produciendo en formato no cooperativo, y a menos que se opte por la no internacionalización, la alternativa no es fácil. Por todo ello, el viejo cooperativismo y su estructura jurídica tradicional se están viendo seriamente afectados en una economía abierta que

---

<sup>34</sup> Las respuestas que a continuación se exponen son 'tipos ideales' que en la realidad no se expresan en estado puro. En la mayoría de los casos, si no en todos, los actores individuales que conforman la experiencia mezclan afirmaciones que corresponden a los distintos modelos de respuesta que señalaremos. Por tanto, la mayor parte de los cooperativistas entrevistados son portadores, en un grado u otro, de las distintas posiciones discursivas que exponemos.

dificulta, en gran medida, no ya la expansión, sino el mantenimiento de la estructura socio-jurídica cooperativa tradicional. Ante esta tendencia, esta posición discursiva opone una fuerte resistencia. Sin embargo, la defensa a ultranza del cooperativismo en su formato tradicional no parece ofrecer una alternativa factible. ¿Es posible que las posiciones esencialistas sean portadoras, en gran medida, de una concepción de la tradición (cooperativista) entendida como la *ilusión de permanencia*?

- b) Las *posiciones relativistas o posmodernas*, aquellas que ven con dificultad la posibilidad de construir hoy un suelo de sentido común. Se trata, como dirían Berger y Luckmann <sup>35</sup>, de la propuesta de mantenimiento del sentido básicamente en un nivel funcional: es decir, el *sentido objetivo* de la acción económica –la rentabilidad y la eficiencia empresarial– es el principal (y prácticamente único) ‘sentido común’ que puede cohesionar hoy el cooperativismo de Mondragón. Las razones de esta propuesta pueden variar: resignación, fatalidad, o convencimiento. Más allá de esa mínima comunidad de sentido, no es posible un suelo de interpretación común. La acción empresarial se podría llevar a cabo con ciertas inclusiones éticas, o la creación de ciertos enclaves para la acción valorativa, siempre que éstos no impugnen el despliegue de la racionalidad instrumental y el tipo de acción que la caracteriza; es decir, siempre que la refuercen y blinden. No se vislumbra la posibilidad de insertar la acción empresarial en un sistema global de significados, mucho menos la modalidad fundacional de sentido en la que, en ciertas versiones ya señaladas, la acción cooperativa adquiriría un valor trascendente y estrechamente ligado al compromiso (religioso) que guía toda una conducta de vida y un compromiso global con la sociedad.
- c) Por último, una mirada que podríamos calificar como de *perspectiva triunfalista*. Una perspectiva que, como es natural, adquiere mayor saliencia entre las personas que realizan labores de dirección, y que considera que el éxito económico logrado por el cooperativismo de Mondragón, junto con la importante aportación que ha realizado y realiza a la sociedad (principalmente en forma de creación de riqueza y creación de puestos de trabajo, sean o no cooperativos, pues se considera que lo realmente importante es la creación de empleo no la creación de empleo cooperativo), representan el dato fundamental a tener en cuenta. Además, la nueva cultura empresarial y los nuevos modelos de gestión participativa vienen a dar la *razón histórica* al cooperativismo. Por ello, se trata de una visión absolutamente optimista que acaso acepta la crisis del cooperativismo en lo que respecta a su concreción jurídica tradicional, pero que no acepta ninguna crisis de sentido e identidad, sino todo lo contrario: se afirma que se hace más y mejor cooperativismo que nunca, pues el cooperativismo se define, cada vez más, en el plano vivencial y en el hecho participativo (no en su concreción organizativo-jurídica). Estos aspectos se habrían visto sustancialmente mejorados en los últimos tiempos, a partir de una organización empresarial de corte post-taylorista, en la que algunas de las cooperativas de Mondragón son pioneras a nivel europeo <sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> P.L. Berger y T. Luckmann, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Paidós, 1997.

<sup>36</sup> Las que siguen son algunas de las empresas cooperativas integradas en Mondragón Corporación Cooperativa que han destacado por la excelencia en la gestión empresarial: Irizar, Copreci, Fagor Cocción, y Caja Laboral. Consúltense la revista *T.U. Lankide*, n. 467, abril de 2002.



En nuestra opinión, todas las respuestas son acertadas en parte, y todas son portadoras de alguna verdad. Todas las modalidades de respuesta ofrecen una solución parcialmente satisfactoria. Sin embargo, todas ellas poseen puntos débiles que a continuación explicitaremos brevemente.

Con respecto a la primera modalidad un apunte breve. En lo fundamental, esta posición pretende construir un dique compuesto de los postulados y prácticas del cooperativismo tradicional, y resistir, así, ante la investida de un mercado que amenaza con destruir las esencias más íntimas. Es muy posible que el modelo cooperativo pueda dar más de sí (posibilidad de utilizar menores tasas de eventualidad, creación de más cooperativas, etc.), por lo que la búsqueda de mayores cotas de coherencia con respecto a las prácticas tradicionalmente cooperativas es un nervio necesario en el espacio cooperativo. Pero sea como fuere, el pasado y la tradición debieran valerlos para construir futuro, no para hipotecarlo. Dicho de otro modo: un excesivo tradicionalismo puede resultar auto-destructivo.

Ante la segunda modalidad de respuesta, nos mostramos radicalmente contrarios, a pesar de que el mantenimiento del sentido en un nivel básicamente funcional constituye en sí mismo un poderoso nivel de sentido. Pensamos que el postmodernismo no construye. Al contrario, quien deja atrás todos los paradigmas se prepara para todas las adaptaciones y para el rechazo de todas las afirmaciones de sentido (no instrumental). Se prepara para la adaptación acrítica a lo realmente existente. Tal posición es la negación misma de la posibilidad de una acción autodeterminada en base a valores conscientemente elegidos; supondría, en suma, la aceptación de la muerte del sujeto cooperativo.

La tercera respuesta es probablemente la que más visos tiene de proclamarse victoriosa en el futuro, y es la que, por otro lado, está consiguiendo monopolizar la re-lectura del cooperativismo ante los cambios de fondo que experimenta. Por ello, nos detendremos algo más en la misma.

## **6. La Nueva Cultura Empresarial: ¿una nueva modalidad de sentido para el cooperativismo de Mondragón?**

---

### **6.1 La ética empresarial hoy: ¿ética o cosmética?**

En efecto, la que hemos denominado como *perspectiva triunfalista* mantiene una posición de cantar las excelencias de unos músculos cooperativos atractivos y bien definidos, como consecuencia del ejercicio cooperativo de años y del éxito empresarial acumulado durante los mismos. Y como consecuencia, al mismo tiempo, de una incorporación relativamente avanzada y exitosa de los nuevos postulados postayloristas (participación, implicación...).

Desde la visión optimista o abiertamente triunfalista se promueve además una *redefinición profunda del cooperativismo*, cuyos principales puntos ya hemos señalado:

- el hecho cooperativo no puede ser reducido a una estructura organizativa, jurídica o societaria determinada, y en consecuencia, una empresa de capital puede ser considerada como coherente con respecto al espíritu y los valores cooperativistas si promueve otras fórmulas de

participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión (por ejemplo, el modelo Gespa de Eroski);

- por otro lado, lo importante es crear empleo, pues ahí versa el auténtico servicio a la sociedad, y se relativiza así la importancia de crear empleo cooperativo.

Esta redefinición ya en marcha abre nuevos horizontes, ante las serias dificultades para que el modelo tradicional del cooperativismo tenga cabida y posibilidades de expansión en tiempos de globalización. Ya hemos señalado que el tradicionalismo cooperativo es un nervio necesario, pero que llevado al extremo puede resultar auto-destructivo. De la misma forma, la redefinición en curso puede abrir un *tiempo de nuevas posibilidades* para la práctica empresarial en consonancia con los valores históricos (cambiaría la concreción de los valores y principios). O puede suponer la definitiva *dimisión cooperativista* y la apertura de un proceso de homologación voluntaria. Esta última hipótesis señala que la *re-definición* puede suponer la aceleración de un proceso de *in-definición* o in-diferenciación, y por tanto, un proceso de disolución del hecho cooperativo como consecuencia de la lógica globalizadora y su tendencia uniformizante.

Con todo, son muchos los resortes objetivos para una lectura optimista del recorrido realizado por el cooperativismo de Mondragón, y el nuevo lenguaje moral de la empresa postaylorista parece ofrecer nuevos asideros.

Sin embargo, quizás la buena salud en términos de rentabilidad empresarial no deje ver que es posible que la anatomía del cooperativismo esté sufriendo por dentro, en el plano profundo de la identidad y los sentidos. Es posible que la vinculación entre ‘identidad cooperativa y nuevo modelo de empresa’ esté incapacitada para ver que existen corrientes de profundidad que están minando el acervo de sentido histórico acumulado. Más allá de la apariencia muscular, y especialmente en lo que respecta a las nuevas generaciones, el corazón del cuerpo cooperativo no parece palpitar con la fuerza y vitalidad del pasado, y tampoco parece bombear el flujo de sentidos de otros tiempos. Es posible que el pulmón cooperativo encuentre oxígeno a través de las nuevas mascarillas repartidas en nombre del *management* moderno. Pero quizá debiéramos preguntarnos si se trata realmente de una formulación con capacidad de fundamentar una identidad propia (no olvidemos que son formulaciones que llegan de la empresa capitalista) y de vocación transformadora.

Tras una realidad de estabilidad y éxito económico puede estar escondiéndose, silenciosa, lo ya mencionado: la progresiva desarticulación de las bases de la legitimación histórica, del consenso socio-cultural y de la auto-definición de la ECM; y las nuevas formulaciones de moda no parecen poseer la potencia necesaria para compensar tal desarticulación.

Independientemente de la buena voluntad de sus valedores, el nuevo discurso empresarial podría consistir principalmente en revestir la acción empresarial con una ética fundamentalmente utilitarista e individualista (fuertemente anclada en el exclusivo lenguaje de la autorrealización individual, como veremos en el siguiente punto), de carácter exclusivamente funcional con respecto a los intereses de la racionalidad económico-instrumental y orientada exclusivamente a cumplir sus requerimientos. La nueva cultura empresarial puede constituir, en buena medida, el intento de constituir una economía *como si la gente importase*, es decir, pura acción instrumental cubierta de un nuevo fundamento *pseudomoral*.

Ahora bien, con esto no queremos decir que esta nueva cultura no albergue conceptos, prácticas y potencialidades interesantes. Pero más allá de concepciones angelicales y más allá de la buena voluntad de muchos de sus defensores, está por ver su evolución, sinceridad, grado de implementación, fuerza vinculante y capacidad transformadora. Más aún, en tiempos en los que empresas emblemáticas del capitalismo neoliberal (Enron, WorldCom, Adelphia, Arthur Andersen...) y numerosas megacorporaciones y multinacionales (Nike, GAP...) enseñan un rostro bien distinto. Y todas ellas, no lo olvidemos, defienden formulaciones éticas intachables. Vivimos tiempos aparentemente paradójicos en los que se habla más que nunca de Responsabilidad Social y se practica más que nunca la irresponsabilidad. Buena muestra de ello son los procesos de deslocalización al uso, auténtico paradigma de la falta de visión ética de la práctica empresarial (no se adopta compromiso alguno ni con los trabajadores ni con la comunidad ni con las instituciones públicas).

En todo caso, quedémonos con lo positivo: está claro que hoy hablar de valores y de ética empresarial es una cuestión que se presenta decisiva y de gran actualidad, lo que no es poco. Por ello, esta nueva oleada a favor de la *re-moralización* de la actividad empresarial puede ofrecer, en nuestra opinión, puntos de apoyo válidos para el cooperativismo, puede suponer una especie de antesala para una verdadera *ética transformadora del capitalismo* y una *transformación ética de la racionalidad económica*<sup>37</sup>. O dicho de otro modo, puede crear un ‘efecto trampolín’ para formulaciones cooperativas más ambiciosas, que hundan sus raíces en su propia visión: un humanismo crítico y una ética (realmente) comunitaria.

## 6.2 El individualismo como fuerza emergente

Vivimos tiempos de individualismo. Lipovetsky lo ha denominado *la era del vacío*<sup>38</sup>. El individualismo y la privacidad son los nervios culturales que orientan a las personas. Se trata de un fenómeno complejo que no admite una lectura unívoca. Por un lado, el reforzamiento del proceso individualizador provoca un vacío de sentido, pero un vacío que no supone necesariamente ninguna tragedia. Un tiempo de opciones privadas es también un tiempo liberador. Por ello, el individualismo puede ser considerado un fenómeno fundamentalmente ambivalente: “Es, al mismo tiempo, un vector de emancipación de los individuos, que potencia su autonomía y les convierte en sujetos de derechos, y un factor de creciente inseguridad, que hace a todos responsables del futuro y les obliga a dar a su vida un sentido que ya no está prefigurado por nada externo”<sup>39</sup>.

Las realidades y definiciones comunitarias se resienten. Como señala Maurice R. Stein “los lazos comunitarios se hacen cada vez más prescindibles (...). Las lealtades personales disminuyen su alcance a través del sucesivo debilitamiento de los lazos nacionales, los lazos regionales, los lazos comunitarios, los lazos con el vecindario, los lazos familiares y, finalmente, los lazos con una imagen

<sup>37</sup> Conceptos que utiliza Jesús Conill, ‘Marco ético-económico de la empresa moderna’, en Adela Cortina, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2000, p. 51-74.

<sup>38</sup> Gilles Lipovetsky, *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, 1986.

<sup>39</sup> Jean-Paul Fitoussi eta Pierre Rosanvallon, *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Seuil, p. 32. Zygmunt Baumanen ondoko lanetik hartu dugu aipua: *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*, Siglo XXI, 2003, p. 30.

coherente de la propia identidad”<sup>40</sup>. A partir de ahora, lo común no podrá ser decretado de arriba abajo; más que nunca tendrá que ser libremente cuestionado y discutido en el ámbito de lo individual. Con todo, en nuestro tiempo lo importante es “ser uno mismo”. Lo importante es el individuo y las posibilidades de dicho individuo para ser libre y auto realizarse.

La ética comunitaria es a buen seguro el fundamento último del cooperativismo. Sin embargo, se respira un profundo individualismo en las nuevas modalidades de sentido que emergen a partir de la Nueva Cultura Empresarial y que atraviesan la ECM. La empresa de hoy propone un nuevo pacto al trabajador cuya formulación podría ser la que sigue: “Invierte en la empresa todo lo que puedas, tu tiempo, tu mente y voluntad, tu capacidad intelectual y emocional... A cambio te ofrecemos un espacio para la auto-realización y promoción profesional” (es evidente que el lenguaje de la auto-realización se instala principalmente en los ámbitos en los que es posible, es decir, en determinados ámbitos de responsabilidad o en determinados puestos de trabajo cuyos protagonistas son portadores de un mayor capital simbólico y cultural).

Si esto es así, la hipótesis no se hace esperar: en base a esa nueva formulación y ese nuevo pacto, el cooperativismo puede estar ante la transformación de su carácter comunitarista, de sus sentidos históricos y su lenguaje moral tradicional. Nos referimos a una transformación siempre relativa, a un cambio en el equilibrio de las fuerzas culturales que operan hoy en el espacio cooperativista, porque debemos recordar que la semántica cooperativista siempre ha recogido en su seno conceptos como la promoción personal, el auto-desarrollo y la auto-realización de la persona humana (también en el pensamiento de Arizmendiarieta y en la cultura cooperativista de Mondragón). Pero siendo eso así, no es menos cierto que los sentidos del pasado se sostenían básicamente sobre formulaciones esencialmente comunitarias (la propia posibilidad de desarrollo individual dependía en última instancia de la capacidad colectivo-comunitaria para crear contextos y condiciones históricas adecuadas para su desarrollo). Dichas formulaciones son ya conocidas:

- El compromiso religioso buscaba una solución para la ‘cuestión social’ (el conflicto social histórico propio de la sociedad industrial, conflicto entre trabajo y capital) y buscaba una situación digna para los trabajadores; un nuevo estatus humano y político tanto en la empresa como en la sociedad en su conjunto.
- Desde el compromiso con el país se pretendía la participación en su construcción social y económica.
- Desde el compromiso de cariz socialista (el paradigma de la autogestión social) se buscaba una experiencia empresarial fundamentada en la justicia social y en valores progresistas, con el propósito de avanzar hacia otro modelo de sociedad.

En buena medida, la intensificación del proceso de individualización que tiene lugar en las sociedades post-industriales supone el agotamiento de las reservas de sentido colectivas de la cultura propia de la sociedad industrial (por ejemplo, la fe o la conciencia de clase), y todas las definiciones quedan ahora en manos de los individuos. El proceso de individualización de las sociedades post-industriales

---

<sup>40</sup> Maurice R. Stein, *The Eclipse of Community: an Interpretation of American Studies*, bigarren edizioa, New York, Harper and Row, p. 329.

significa la ‘disolución’ y el ‘desmembramiento’ de las formas de vida de la sociedad industrial (clase, capa, roles de los sexos, familia) “por obra de otras en las que los individuos tienen que montar, escenificar e improvisar sus propias biografías”<sup>41</sup>. El cooperativismo de Mondragón podría ser un claro exponente de dicho proceso histórico.

Según nuestra tesis, las narrativas social-comunitarias tradicionales del cooperativismo de Mondragón son hoy más débiles, y en el vacío creado por dicha debilidad estarían floreciendo otras modalidades de sentido: el cooperativismo parece estar labrando una potente alianza con el deseo de construir un proyecto de vida, sobre todo en ciertas capas profesionales y buena parte de las nuevas generaciones, cuyo objetivo prioritario consiste en ensanchar los márgenes para la auto-realización individual. No son tiempos para grandes ‘homilías’ colectivas. Incluso pareciera que los conceptos gruesos que antaño recorrían el universo simbólico del mundo cooperativista se hubieran convertido en amenazas que invaden el espacio individual.

En cambio, sí parecen tiempos para otros relatos e itinerarios semánticos que elevan el sujeto individual a principal sujeto de consideración. Nos referimos, por ejemplo, a la notable penetración del lenguaje psicológico en el mundo de la empresa. Muestra de ello es la aceptación que han alcanzado el *coaching* y otras técnicas de implementación de valores y de cierta introspección psicológica en el propio cooperativismo de Mondragón. El ámbito del comportamiento individual, la comunicación inter e intrapersonal, la intimidad, el mundo afectivo y el clima emocional se convierten hoy en objeto de (auto)análisis y tratamiento en el mundo de la empresa. La empresa se convierte en un espacio afectivo, y el proyecto individual se convierte en el principal horizonte de sentido. No hablamos tanto de una realidad consolidada (que también), sino de una tendencia *in crescendo*.

Por tanto, podemos estar ante una especie de *transición histórica de las modalidades de sentido*. En dicha transición el cooperativismo de Mondragón estaría desplazándose desde *motivaciones público-políticas* hacia *motivaciones individual-privadas*, desde una modalidad de implicación impregnada de éticas comunitaristas o de liberación (proyecto para la transformación social con fundamento cristiano, socialista o nacionalista) hacia un paradigma de implicación que entronca más con la auto-construcción individual. No queremos decir que los sentidos colectivos de antaño desaparezcan, sino que el suelo de sentido que tradicionalmente ha pisado la ECM se mueve y se mueve en una dirección determinada. El sujeto cooperativista revestido de los tradicionales sentidos colectivos estaría siendo (parcialmente) sustituido por muchos individuos inmersos en una búsqueda individual e individualista de sentido.

Este proceso admite una lectura ciertamente positiva, en la medida en que puede estar demostrando lo siguiente: el cooperativismo posee una capacidad innegable para conectar con los nuevos modelos de sentido y motivación que emergen en el nuevo tiempo histórico posmoderno que vivimos. Estaríamos, pues, ante una demostración de fuerza del cooperativismo de Mondragón, cuya cultura e idiosincrasia no sólo no quedan fuera de tiempo, sino que muestran una capacidad de adaptación incluso por encima de la media: las personas pueden encontrar en la empresa cooperativa (incluso más fácil que en la empresa de capital si nos atenemos a las preferencias profesionales manifestadas por

---

<sup>41</sup> U. Beck, *La democracia y sus enemigos*, Paidós 2002, p. 35.

estudiantes universitarios en alguna encuesta) lo que hoy resulta tan decisivo, es decir, un espacio para el desarrollo individual y buenas condiciones para la promoción y la auto-realización profesional.

Ante todo ello, las preguntas se atropellan: ¿dónde queda el proyecto colectivo tan propio de la visión cooperativista y que habla de mejora y cambio social? ¿Asistimos a un desgaste estructural del compromiso y la conciencia social en su sentido más fuerte, y a un modelo de cooperativista encapsulado en su proyecto de vida individual? Un paso más: ¿es el refugio o autismo individual (el enrocamiento individualista desprovisto de sentidos sociales compartidos) la forma idónea para ubicarse en un mundo tan necesitado de una ética planetaria? Y por último: ¿podrá sostenerse el éxito del proyecto empresarial sobre un suelo cultural de individualismo y auto-realización individual?; lo sugerimos de otro modo: el vínculo posmoderno podría ser mucho más débil, ya que el compromiso de los nuevos cooperativistas podría formularse como un compromiso 'hasta nuevo aviso', es decir, sujeto a revisión permanente en función de los intereses individuales, hasta que desde algún otro sitio me ofrezcan mejores posibilidades de auto-promoción, superación o auto-realización.

Probablemente, la cuestión radica en buscar el equilibrio entre las distintas motivaciones que alimentan la experiencia cooperativista (motivaciones de índole colectiva o comunitarista, y motivaciones individualistas), aunque bien es cierto que la relación entre unas y otras se experimenta como básicamente antitética: las homilías colectivas invaden el espacio individual, y el ensanchamiento del ámbito individual desgasta la dimensión comunitaria. Aun así, ya lo hemos señalado pero lo volvemos a apuntar: no pensamos que las nuevas técnicas de implementación de valores o los nuevos códigos culturales fundamentados en la auto-realización individual no sirvan, o que sean perjudiciales en sí mismos porque erosionan las reservas de sentidos colectivos y dificultan la creación de nuevos horizontes de sentido compartido. No es eso lo que queremos trasladar. En general, existe una tendencia en las sociedades posmodernas y de capitalismo tardío a dar valor a lo cultural, a lo comunicativo, a lo afectivo, a lo personal, a lo emocional, a los procesos inter e intrapersonales. Esto es evidente en el mundo de la empresa y posee ciertas virtudes nada desdeñables. Además, bien es cierto que el humanismo del que bebe el cooperativismo, como todo humanismo, considera que la persona es el valor central al que sirve el proyecto colectivo, la persona es la razón y objetivo último.

Por todo ello, de la misma forma que la nueva ola en favor de la re-moralización de la empresa puede ofrecer al cooperativismo resortes válidos para su nueva andadura, no es desdeñable el hecho de que en el mundo de la empresa comiencen a crearse espacios para la comunicación, a pesar de que la mayor parte de ellos se cubran con un manto lingüístico individualizante y con contenidos principalmente referidos a las relaciones intra e interpersonales. Dichos espacios comunicativos pueden ser complementados con diálogos ético-morales más amplios sobre el sentido y propósito del cooperativismo en el nuevo escenario histórico; es decir, con 'diálogos macro' sobre el horizonte de sentidos compartidos y las nuevas orientaciones del proyecto de transformación social cooperativista.