

## **O MOVEMENTO ALTERNATIVO NO PAIS VASCO: O GRUPO DE MONDRAGÓN\***

Baleren BAKAIKOA  
*GEZKI: Universidade do País Vasco*

O grupo de Mondragón -7.6% do emprego industrial en Guipúzcoa- e mais as SALES -agrupando na ASLE 118 empresas con 7 235 traballadores- son dous núcleos importantes da economía social no País Vasco. Na duradoura crise dos 70 estes dous grupos manteñen e aumentan o emprego e os niveis de competitividade mesmo internacional, notando tanto que a produción eficiente pódese organizar sobre principios democráticos como o proceso de diferenciación salarial imposto dende fóra -e como defensa da fuxida de directivos a empresas de lucro con maiores promesas de pagamentos- como nos cambios de actitudes que se andan a producir co relevo xeracional.

### *1. Introducción*

No País Vasco desenvólveuse o movemento cooperativo desde mediados dos anos 50, dando lugar ó que se coñece co nome do “grupo de Mondragón”. A orixe deste movemento hai que busca na profunda crise social, económica, política e cultural que atravesou o País Vasco como consecuencia da Guerra Civil (1936-1939). Pódese considerar que o desenvolvemento do movemento foi unha resposta á situación de crise creada despois da guerra, sendo o ideólogo deste movemento, e non é casualidade, un sacerdote, D. José María Arizmendiarreta, posto que a Igrexa tiña unha influencia decisiva tanto na vida política coma cultural do país.

Este movemento fortalécese e créanse empresas cooperativas por toda a xeografía do País Vasco, as cales pasarán momentos delicados a raíz da crise económica na década dos 70. Como consecuencia desta crise algunhas empresas cooperativas teñen que pecha-las súas portas, pero a maioría sobreviven, con grandes esforzos, o cal significa un triunfo para o movemento. Pero a crise dos 70 non supón un crecemento deste tipo de empresas cooperativas, senón que xorde e se desenvolve un novo fenómeno, o das sociedades anónimas laborais (SALES).

O desenvolvemento das SALES é tamén consecuencia da crise económica que se dá durante os anos 70 e primeiro quinquenio dos 80 e que adquire características dramáticas no País Vasco, onde a actividade económica está centrada, fundamental-

---

\* Recibido en Abril de 1989, última corrección en Xuño de 1991

mente, na industria siderúrxica, un dos sectores máis afectados pola depresión.

O desenvolvemento económico vasco baseouse no monoproduto siderúrxico carecendo de diversificación productiva, a cal facilitaría unha saída menos traumática da crise económica, pero, ó non ser así, o capital abandona este sector con pouco futuro.

As SALES desenvólvense no País Vasco durante toda esta época de crise, sendo moitas as sociedades que son abandonadas polos seus antigos propietarios, e os traballadores, aínda a custa de moitos sacrificios e dunha descomunal autoexplotación, adquiren o control destas sociedades en crise. O certo é que en moitos casos conseguiron superar tódalas dificultades e foron capaces de asentarse, así como consolidarse nos diversos sectores que operan.

Na actualidade estas SALES están agrupadas en Euskadi na asociación denominada ASLE (Asociación de Sociedades Anónimas Laborais de Euskadi). ASLE está integrada por 118 empresas con 7.235 traballadores e facturou en 1988 44.000 millóns de pesetas, das que o 30% se exportou. En canto á distribución provincial, en Guipúzcoa existen 51 SALES con 3.826 empregados, en Bizcaia 58 empresas con 2.932 empregados e en Alava 9 con 477 empregados.

O peso específico das sociedades anónimas laborais é importante, pero aínda están lonxe de acadalos niveis do grupo de Mondragón, tanto cuantitativamente coma sobre todo cualitativamente, tal como se verá neste traballo.

## 2. As orixes do movemento cooperativo de Mondragón

Mondragón é unha vila situada na fronteira de tres provincias vascas que na actualidade conforman a Comunidade Autónoma Vasca, pertencendo á provincia de Guipúzcoa; de aí que neste traballo faga constantes referencias estatísticas desta provincia. Ademais, a maioría das cooperativas están ubicadas en Guipúzcoa e por isto as referencias serannos máis ilustrativas para facernos unha idea clara do que supón o grupo de Mondragón. Por outra parte, hai que constatar que Mondragón e a súa comarca están pesivamente comunicadas co exterior, posto que carecen de camiño de ferro, non pasa a autoestrada e as estradas son estreitas, e o tráfico, aínda hoxe, pasa polo centro desta vila cooperativa. Pero, a pesar disto, incluso antes da Guerra Civil, a industria do ferro e aceiro tiña bastante importancia, sendo a empresa máis coñecida a Unión Cerralleira. Ademais, Mondragón contaba cunha forte tradición nas loitas obreiras, así como unha forte conciencia nacional vasca. Despois da Guerra Civil, todo este movemento obreiro e nacionalista sofre un considerable revés, dando paso ó movemento cooperativo<sup>(1)</sup>.

Neste decisivo momento aparece o que vai se-lo impulsor do movemento coope-

---

(1) BRADLEY, K. e GELB, A. - *Cooperativas en marcha*. Abril. Barcelona, 1985. Estes autores danlles importancia ás características étnicas e culturais pra crea-lo movemento cooperativo. Páx. 102 e seguintes.

rativo de Mondragón. O seu nome é D. José Arizmendiarreta, quen está preocupado pola evolución dos acontecementos sociais, políticos e económicos e quere crear unha sociedade máis igualitaria e humanitaria cás existentes: o capitalismo liberal e o socialismo autoritario<sup>(2)</sup>. O padre Arizmendiarreta quere construír unha especie de socialismo humanitario vasco onde teña espacio a vida tradicional do país e se poida desenvolver-la cultura vasca, adaptándose ás novas condicións económicas.

Co fin de acadar eses obxectivos ideais, e como primeiro paso, en 1943 crea a Escola Profesional de Mondragón, onde poidan estudar tódolos xoves de Mondragón. Esta escola contou co apoio entusiasta de gran parte da poboación da vila, así como de varias empresas da comarca, e converteuse co tempo nunha referencia clave do desenvolvemento das ideas cooperativistas; mesmo na actualidade deste centro de formación procede gran parte dos cadros técnicos das empresas cooperativas.

Pero ata 1956 non se plasma ningunha destas ideas na práctica, sendo este ano cando cinco ex-alumnos da Escola Profesional crean a sociedade ULGOR, que se converte en cooperativa en 1959. Este mesmo ano, cinco empresas cooperativas da zona impulsan a creación da Caixa Laboral Popular, converténdose no banco do grupo de Mondragón. Por isto, o ano 1959 pódese considerar como o inicio do desenvolvemento cooperativo, posto que está constituída a base industrial e financeira para que se dese o “take off” do movemento.

### 3. Estructura do grupo de Mondragón

O grupo de Mondragón caracterizouse pola súa estabilidade ante a crise económica que afecta de forma especial á economía vasca. A pesar da crise, no período máis dramático, que vai de 1975 a 1986, o grupo é capaz de mante-lo crecemento do emprego, incluso incrementalno nun 7,1% sendo este crecemento distribuído con relativa igualdade durante todo este período. Mentres tanto, a nivel de País Vasco e nese mesmo período, a poboación empregada decrece nun 18%; ademais, hai que recordar que a taxa de desemprego acadou o 25% da poboación activa, sendo unha das cifras máis dramáticas do Estado Español.

Na táboa 1 podemos ve-los datos referentes á poboación ocupada de Guipúzcoa<sup>(3)</sup> e do grupo, así como a participación do emprego cooperativo no conxunto provincial, pasando a mesma de se-lo 5,9% en 1979 ó 7,6% en 1986. A isto haille

---

(2) AZURMENDI, J. - *El hombre cooperativo*. CLP. Mondragón. 1984.

(3) En Guipúzcoa estimo que os postos de traballo asociado se elevan ó 80% dos empregos totais do grupo de Mondragón (grupo Nervión, Leako e Ibaizabal, cuns 1.600 cooperativistas en Bizcaia, Goikoa con 223 en Navarra; dos 1.300 traballadores de CLP, 300 fóra de Guipúzcoa e EROSKI, cooperativa de consumo con dous hipermercados e cuns 1.700 traballadores asociados, dos que 200 se estima que traballan en Guipúzcoa). En total 4.200 cooperativistas empregados fóra de Guipúzcoa, o que supón, aproximadamente, o 20%.

TÁBOA 1: Poboación empregada en Guipúzcoa e no grupo.

Ano	Guipúzcoa (1)	Grupo (2)	(2)/(1)*	Taxa % de desemprego en Guipúzcoa
79	248	18.293	5.9	—
80	—	—	—	14.8
81	223	18.464	6.72	18.1
82	—	—	—	18.3
83	214	18.744	7	18.3
84	203.6	18.795	7.36	21.3
85	198.4	—	—	22.4
86	204.3	19.600	7.6	23.8

\* Son cifras corrixidas para Guipúzcoa, excluíndo os empregos do grupo de Mondragón ubicados noutros territorios.

FONTE: Banco de Bilbao, Caixa Laboral Popular e autor (provincia vasca).

que engadir que a partir de 1986 o grupo continuou creando emprego neto mentres que a nivel provincial se estabilizou o paro. De todos xeitos, que cerca do 8% da poboación total ocupada guipuzcoana estea empregada nas empresas cooperativas, sendo ademais empresas con elevado nivel de competitividade, ten a súa transcendencia dentro da economía vasca.

Continuando co emprego, a táboa 2 móstrano-la estrutura do emprego dentro do grupo Mondragón. No cadro temos, por un lado, o emprego global do grupo, mentres que no outro témos o volume ocupado en actividades industriais. Tal como podemos observar, o emprego industrial do grupo descende en cifras absolutas e re

TÁBOA 2: Emprego no grupo industrial.

Ano	Emprego total (1) do grupo	Emprego (2) industrial	(1)/(2) %	(2) % Sector industrial Guipúzcoa
79	18.293	15.362	83.9	-3.09
80	18.733	15.838	84.5-2.8	—
81	18.461	15.396	83.4	-0.35
82	18.788	15.342	81.1	-0.07
83	18.744	15.331	81.5	-2.33
84	18.795	—	—	—
85	19.100	14.973	78.4	—
86	19.600	—	—	—
87	20.000	—	—	—

FONTE: Caixa Laboral Popular e autor.

lativas, pasando de supoñer en 1979 o 84% de todo o emprego ó 78,4% en 1985, o que significa unha redución do emprego industrial en 6 puntos, sendo ese descenso, en termos absolutos, de 400 empregos.

De todos xeitos, se contemplámo-las cifras de emprego no sector industrial guipuzcoano, vemos que o descenso tanto absoluto coma relativo é moi superior ó experimentado polo grupo Mondragón, pasando de estar empregados 114.500 a 91.400 durante o período comprendido entre 1979 e 1986. En termos relativos, o descenso do emprego industrial significa máis do 20%, tomando como referencia o ano 1979. Por outra parte, este descenso no emprego industrial, tanto no grupo cooperativo coma na industria guipuzcoana, é continuo, aínda que non sexa homoxéneo. Fronte a este descenso, o grupo de Mondragón foi creando unha especie de “colchón” contra a crise, a través da fundación de cooperativas de soporte, así como impulsando a cooperativa de consumo do grupo, EROSKI, empresa esta que compite coas firmas francesas como PRICA ou MAMUT dentro do ámbito do País Vasco e dá emprego a uns 1.700 traballadores asociados.

Outro dato de significativa importancia é o volume de vendas realizadas polo grupo fóra do mercado estatal. En termos reais pásase a exportar de nove mil millóns en 1979 a quince mil millóns en 1987, o que supón case a duplicación das vendas en pesetas constantes, aínda a pesar de seren anos difíciles para a economía vasca, posto que a mesma atravesa anos de crise e de reestructuración, e a partir de 1986 o desmantelamento arancelario debido á integración na Cee (ver táboa 3).

TÁBOA 3: Exportacións do grupo e de Guipúzcoa.

Ano	Vendas totais do Grupo	Ventas reais do Grupo	Exportación prezos cte (1)	Exportación de Guipúzcoa (2)	(1)/(2) (2) % *
79	57.099	57.099	8.989	52.426	15,5
80	69.065	59.796	13.522	67.721	17,6
81	83.403	62.993	19.634	78.233	22,00
82	94.484	62.068	20.954	71.275	25,8
83	109.000	64.155	23.767	109.668	19,0
84	121.217	64.135	27.856	134.383	18,23
85	140.988	68.143	32.920	195.153	14,8
86	159.586	71.435	32.783	149.307	19,3
87	—	—	35.000	—	

\* Relación corrixida, posto que a Guipúzcoa impútaselle o 88% de tódalas vendas exteriores do grupo de Mondragón, segundo as estimacións realizadas polo autor.

FONTE: CLP, Cámara de Comercio de Guipúzcoa e elaboración propia.

#### 4. Empleo

Nesta sección. Amosarei algunhas estatísticas de emprego:

É notorio que a entrada do Estado Español na CEE supuxo un duro golpe para toda a economía estatal, sufrindo estas consecuencias, tamén, a economía vasca. De aí que as vendas experimentasen un retroceso, posto que a implantación do IVE e a desaparición da desgravación fiscal á exportación fixeron menos competitivos os produtos do Estado Español. Como consecuencia, desde ese mesmo ano, dase unha redución no valor da exportación guipuzcoana, aínda que na actualidade se sobrepasasen, novamente, as cifras de exportación de 1985.

Un dato bastante significativo para compara-lo nivel de penetración das empresas cooperativas do grupo de Mondagrón e da economía guipuzcoana nos mercados internacionais é o que fai referencia ás vendas exteriores por traballador. Esa cifra por traballador do grupo cooperativo era en 1979 de 585 mil pesetas, pasando a ser de 1 millón 62 mil pesetas en 1985 pero a prezos do ano base (1979); para a economía guipuzcoana esas cifras eran de 457 mil e 810 mil respectivamente. Pero as cifras do comercio exterior guipuzcoano deberían corrixirse debido a que parte importante das vendas exteriores realízalas a multinacional francesa Michelin, a cal ten ubicada en Guipúzcoa unha factoría desde onde exporta<sup>(4)</sup>. A todo isto haille que engadir que Guipúzcoa ten unha das economías máis abertas do Estado Español.

Toda esta penetración en mercados exteriores, así como o crecemento das vendas globais, vén dado como consecuencia da política industrial deseñada polos dirixentes do grupo consistente en acadar os niveis máximos de produtividade no grupo. Neste sentido, Henk Thomas e Chris Logan<sup>(5)</sup> realizaron unhas estimacións ó respecto que son bastante significativas, aínda que quedaron caducas. Estes autores comparan a relación VEB co emprego na industria estatal, guipuzcoana e grupo cooperativo. En 1972, a produtividade media con estes termos era de 320.000 pesetas/emprego para as cooperativas, mentres que para o sector privado estatal era de 230.000 pesetas/emprego; en 1973, as cooperativas acadan 350.000 pesetas/emprego, e a industria provincial 285.000 pesetas/emprego; en 1977, só existe unha pequena diferenza entre a produtividade das cooperativas e a da provincia: 350.000/330.000 pesetas/emprego, respectivamente. Segundo interpretan estes autores, esta redución de diferencias, probablemente, fose debida á énfase dos dirixentes das empresas cooperativas en mante-lo emprego e polo tanto esta política fixo reduci-la relación VEB/emprego. E dicir, que o obxectivo económico de maximiza-lo beneficio pode considerarse relegado, polo menos en parte, no mundo cooperativo e búscanse uns fins máis humanos como mante-los postos de traballo.

Estas cifras que determinan a produtividade continúan sendo superiores para

---

(4) CLP - *Informe Económico*. Segundo este informe, en 1985 Michelin exportou 41 mil millóns de pesetas.

(5) THOMAS, H. e LOGAN, CH. - *Mondragón: An economic analysis*. Allen e Unwin. Londres, 1982.

FAGOR durante os anos 80, se se compara coas medias provinciais. Por exemplo, en 1986, o VEB por traballador de cada empresa era de 4,8 millóns, na industria de 3,2 millóns e no sector de transformados metálicos esta cifra acadaba os 3,5 millóns de pesetas por traballador. Ademais, hai que recordar que Guipúzcoa ten unha das productividades máis elevadas de todo o Estado Español. Por todo isto, pódese concluír dicindo que o movemento cooperativo, ademais de mante-lo emprego, foi capaz de planificar uns sistemas productivos para mante-los niveis de produtividade esixidos tanto polo mercado estatal coma polos internacionais.

### *5. Estructura do grupo de Mondragón*

Sen lugar a dúbidas, o grupo cooperativo de Mondragón púidolle facer fronte á situación de crise económica permanente que viviu o País Vasco desde 1974-75 ata mediados dos 80, gracias a tódalas entidades de servicios, tamén chamadas de cobertura, que xurdiron arredor do grupo. A máis importante e a máis antiga é a Caixa Laboral Popular, entidade financeira que foi creada en 1959 para lles facer fronte ás necesidades financeiras das empresas cooperativas do grupo de Mondragón, que comezaba a ter consistencia.

Outra entidade de cobertura e que tivo unha importancia decisiva, sendo actualmente un centro de formación técnica cualificada, é a Escola Politécnica do grupo. Esta escola é a continuación da fundada en 1943 por D. José María Arizmendiarreta. Ademais, a sección de formación do grupo está ampliada cunha Escola Universitaria de Empresariais, Maxisterio e un Centro de Formación para directivos. É de destacar que os estudantes de Enxeñería Técnica da Escola Politécnica contan cunha cooperativa de produción, ALECOP, para que poidan traballar media xornada e financiar, desta forma, os seus estudos técnicos. Por último, hai que constatar que a Escola Politécnica é unha das mellores de todo o Estado Español.

Xunto a estas entidades mencionadas está a cooperativa Lagun-Aro, que ten tres seccións: Mutua e Previsión Social, Servicios Xerais e Compañía de Seguros. Os membros das cooperativas están afiliados a Lagun-Aro e esta cooperativa de servicios garante os subsidios de enfermidade e accidentes, xubilacións e outras previsións sociais. Esta entidade, por outra parte, incrementou as súas actividades e na actualidade ten unha sección de seguros xerais (coches, incendios, etc.).

Entre outras entidades de cobertura merece especial mención Ikerlan, cooperativa dedicada á investigación e ó desenvolvemento tecnolóxico. Aínda que a súa actividade estea relacionada coas empresas do grupo, tamén realiza investigacións para a empresa privada e na actualidade está colaborando en varios proxectos do programa EUREKA financiado pola CEE. Conta cun cadro de persoal que supera a centena de técnicos asociados e especializados en diversas disciplinas.

Por outra parte, é de salientar que este centro de investigación é un dos máis importantes do País Vasco e como é lóxico, dedícase á investigación aplicada.

Dentro de tódalas entidades de cobertura ou soporte do grupo de Mondragón, ten especial significado a Caixa Laboral Popular (CLP), entidade financeira do grupo fundada en 1959. Esta entidade está intimamente relacionada con tódalas empresas cooperativas do grupo; a través do contrato de asociación<sup>(6)</sup> fai explícitas as obrigas que teñen que asumir se queren pertencer ó grupo da CLP, e esta, á súa vez, protéxeas e dálles cobertura financeira.

A CLP, creada hai trinta anos, tivo que competir con outras dúas Caixas de Aorro de Guipúzcoa (C.A. Provincial e a Municipal de San Sebastián), que pertencen, en principio, á economía social, aínda que sexan tan capitalistas coma calquera banco privado. Hai que constatar que estas dúas caixas canalizan máis da metade do aforro xerado en Guipúzcoa, 54,8%, sen conta-las oficinas de CLP na provincia. Aínda que a súa aparición fose serodia, posto que a maioría das entidades financeiras vascas foron creadas a finais do século pasado, a CLP conseguiu penetrar no mercado financeiro e na actualidade conta co 12,3% dos depósitos de todo o País Vasco (Navarra incluída), excluindo os da banca privada, 16,51% dos depósitos xerados polas entidades de crédito cooperativo a nivel de Estado e o 7,5% de tódolos depósitos do País Vasco. Da emprego a 1234 traballadores asociados.

A CLP buscou sempre a maximización dos beneficios e conseguiu posto que acadou relacións de ganancias superiores, incluso, ás da propia banca privada. Na táboa 4 pódense apreciar estas diferencias.

TÁBOA 4

Ratios de beneficios (%)		
Entidade/ano	85	86
CLP	1,78	1,72
Os 7 maiores bancos do Estado	0,88	0,92
As 8 Caixas de Aforros do P.V.	1,24	1,38
Media dos bancos privados estatais	0,70	0,81

FONTE: CLP e elaboración propia.

Unha das razóns que explican o crecemento acelerado da CLP nun período de tempo tan breve ven dada pola favorable conxuntura económica que encontra todo o grupo de Mondragón durante os anos 60 e principios dos 70, debido ás fortes taxas de medranza dos países capitalistas, sendo no Estado Español estas taxas de crecemento aínda superiores, en parte, debido ós tres plans de desenvolvemento económico, que comezan a mediados dos 60 e terminan entrados os 70.

(6) CLP. *Guía básica del socio trabajador*. Mondragón, 1987.



Ademais, a competencia das Caixas de Aforros non é tan forte como na actualidade, posto que a súa dirección é nominada por razóns políticas, máis que pola súa eficiencia, sendo esta a que prima na CLP.

Aínda que propiamente non sexan entidades de cobertura, o certo é que os grupos comarcais, como o grupo industrial, xogaron un papel moi activo na política anti-crise económica dentro das cooperativas de Mondragón. Os grupos comarcais engloban tódalas empresas cooperativas dunha comarca ou zona asociadas á Caixa Laboral Popular, independentemente do sector industrial ó que pertenzan. O obxectivo destes grupos é dotar tódalas cooperativas da zona ou comarca de servicios comúns, recolocando excedentes laborais, reconvertendo parte dos resultados -para que desta forma cooperativas con perdas poidan seguir na actividade productiva-, etc. De modo que moitas cooperativas destes grupos puideron facerlle fronte á crise económica ó tempo que cumpren os requisitos esixidos pola CLP ás empresas do seu grupo asociado.

Por outra parte, está o grupo industrial FAGOR, que está integrado por Ulgor (empresa cooperativa fundadora do grupo de Mondragón), Lenniz, Radar, Fagor Clima, Fagor Industrial, Ederlan, Fagor Electrónica, Leunkor, Arrasate, Aurki, Uldata y Ultamik. Este grupo emprega 6.867 traballadores asociados, distribuídos entre tódalas empresas mencionadas, sendo unha das empresas con maior número de empregados do País Vasco e incluso de todo o Estado, ademais cunhas taxas de beneficio moi substanciosas.

A fin de garantir mercados e obter taxas de beneficios estables, a produción do grupo está diversificada en tres categorías: bens de consumo, componentes industriais e bens de capital e enxeñería. Desta forma o grupo industrial consegue diversificalo risco, aínda que siga a producir bens con pouca relación á liña tradicional seguida por FAGOR. Entre os clientes de FAGOR incluímos a Ford, General Motors, Volkswagen, etc., polo que os niveis competitivos deben ser altos, debido á gran competencia existente neste tipo de mercados.

Como conclusión a este apartado pódese dicir que o grupo de Mondragón soubo saír da crise económica debido, en gran parte, ás estruturas de cobertura que se consolidaron durante os anos 80, incluíndo nestas entidades os grupos comarcais cos seus servicios comúns e redistribución de resultados, así como a creación de grupos industriais, aínda que destes na actualidade exista, soamente, o grupo FAGOR, a empresa máis forte do grupo Mondragón e que dá emprego a máis de seis mil traballadores asociados.

## *7. Algunhas reflexións*

En primeiro lugar o grupo de Mondragón móstranos que para crear empresas productivas e competitivas non fai falta ser unha compañía capitalista, onde os propietarios dos medios de produción, separados, na maioría dos casos, da produc-

ción, delegan no Consello de Administración, e este na Dirección, os seus intereses e reciben a fin de ano os correspondentes dividendos. As empresas cooperativas de Mondragón deixan patente que a produción eficiente se pode organizar partindo de principios democráticos e pequenas participacións de capital de tódolos membros da cooperativa<sup>(7)</sup>. Neste sentido, encadran dentro do pensamento marxista, xa que este consideraba as cooperativas de produción como futuras empresas socialistas ou de traballadores libres asociados, aínda que Marx cría que a través do desenvolvemento cooperativista non era posible transformala sociedade capitalista, xa que estes cambios requiren unhas bases máis xerais e profundas, é dicir, que tódolos medios de produción, en última instancia, pasen a ser propiedade dos traballadores<sup>(8)</sup>.

A pesar disto, tamén cre que as cooperativas de produción poden chegar a socavalo sistema capitalista, non así as de consumo. Desde este punto de vista, hai que considerar que o grupo de Mondragón, en termos xerais, foi capaz de crear postos de traballo durante toda a época da crise e de reconversión industrial, co que isto significaba para os traballadores en xeral. Se a isto lle engadimos que o chamado “Estado do benestar” entrou en crise a nivel de Estados capitalistas desenvolvidos, polo que as axudas a traballadores en desemprego están sufrindo un gran retroceso, o grupo de Mondragón pode significar ser un revulsivo para moitos traballadores xa que o grupo demostra que é viable crear postos de traballo, aínda que para isto se conte con pequenas aportacións de capital.

Ademais, os Estados están abrindo vías para dar axudas para a creación de empregos de traballo asociado, cousa coa que o grupo de Mondragón non contou ó longo do seu desenvolvemento.

Entre os aspectos negativos, nalgúns casos impostos polo exterior, o máis importante é o que fai referencia ós mercados. Mentres que o mercado era estatal e existía unha protección forte respecto do exterior, a maioría das empresas estatais, incluídas as propias cooperativas do grupo, non tiveron problemas para expandirse e defenderse adecuadamente. Pero, cando o mercado estatal comeza a abrirse, ás empresas cooperativas non lles queda máis remedio que ir axustando os seus sistemas productivos, adaptando tecnoloxías, de acordo coas necesidades esixidas esoxenamente. É dicir, que deben reduci-los custos productivos para poder sobrevivir e isto fai que, en moitos casos, xurdan excedentes laborais coa conseguinte problemática que isto representa.

Debido ás condicións esixidas polas leis do mercado, as cooperativas quedan atrapadas entre os prezos que deben pagar polos “inputs”: materias primas, salarios, intereses, etc.: e, por outro lado, os prezos de venda, os cales sofren a competencia de produtos equivalentes fabricados, en moitos casos, por empresas multinacionais equipadas con mellores sistemas tecnolóxicos e con maior capacidade para promo-

---

(7) BRADLEY, K. e GELB, A. - Op. cit. Cap. 9, páx 124 e seguintes.

(8) MARX, K. - “Instrucciones a los delegados del Consejo General Provisional”. *Obras escogidas*. Editorial Progreso, Moscovo.

ciornarse en mercados estatais e internacionais.

En moitos casos, as condicións esixidas polo mercado fan que as cooperativas teñan que actuar sobre os “anticipos a conta”<sup>(9)</sup>, co fin de que os custos productivos non medren demasiado, posto que hai que crear suficientes excedentes económicos para facer novos reinvestimentos e te-la empresa “a punto” para competir adecuadamente. Esta incidencia sobre os “anticipos a conta” é verdadeiramente dramática nas cooperativas de nova creación, en especial nas SALES.

Un problema unido ó dito no parágrafo anterior é o referido ás diferencias salariais. Os ingresos dos traballadores manuais e administrativos de niveis máis baixos non difiren demasiado dos traballadores empregados en postos equivalentes nas empresas capitalistas<sup>(10)</sup>. Sen embargo, nestas últimas, as remuneracións recibidas polos directivos cualificados crecen a ritmos superiores cás dos traballadores doutras categorías.

Isto, sen lugar a dúbidas, incidiu nas demandas dos directivos das cooperativas. Por outra parte os dirixentes do cooperativismo viron como moitos directivos, despois dun período de formación máis ou menos longo e adquisición de experiencia, abandonaban o mundo das cooperativas, para pasar a outro tipo de empresas ou á Administración pública onde as remuneracións son superiores.

Este problema tívose que solucionar non sen contar coa oposición da xeración fundadora do Grupo de Mondragón, pero as novas xeracións, a medida que foron collendo o relevo na dirección do grupo, tiveron que axusta-los ingresos dos directivos máis cualificados para facelos máis atractivos e, desta forma, darlle maior estabilidade á dirección das empresas. Cando se inicia o movemento do grupo de Mondragón a relación máxima permitida entre os ingresos máis baixos e os máis elevados era de 1 a 3; posteriormente creáronse outros índices auxiliares, ampliando esa marxe, como máximo, de 1 a 4,50, e no congreso cooperativo do grupo de Mondragón, celebrado en outubro de 1987, aprobouse estende-la marxe de 1 a 6, aínda que a formulación foi mal acollida pola “vella garda”. Por fin, na assemblea xeral da CLP celebrada en 1989, apróbase a implantación dos novos índices, polo que as diferencias entre directivos e traballadores manuais son similares ás que se dan en calquera empresa capitalista.

Directamente relacionado co anterior é a relación xeracional existente no grupo de Mondragón. Os fundadores do movemento, despois de dedicarse uns trinta anos ás tarefas cooperativas, comenzaron a xubilarse, polo que o espírito militante que se mantivo ata os nosos días está a punto de desaparecer. Isto fíxose notar coa morte do fundador ideólogo, D. José María Arizmendarreta, en 1976, pero a “chama” seguírona mantendo os creadores de Ulgor. Pero coa desaparición dos primeiros militantes, a dirección do grupo está pasando a mans de técnicos que están máis preo-

---

(9) O “anticipo a conta” é o que nas empresas capitalistas lle chaman salario.

(10) Os dirixentes do grupo de Mondragón teñen en conta os salarios dos traballadores da Comarca, etc.

cupados en facer funcionar adecuadamente as empresas que en humaniza-lo traballo, como pretendía o ideólogo fundador do grupo. Ademais, isto último, nos tempos actuais, é contradictorio con mate-lo nivel de emprego, polo que cada vez se descartan máis as ideas do movemento cooperativo elaboradas polos fundadores de Rochedale e posteriormente reformadas pola ACI.

Por outra parte, as novas xeracións que se foron reincorporando ás empresas do grupo están máis preocupadas por mante-lo seu posto de traballo e asegurar, se é posible, emprego para os seus descendentes, etc. Isto é notorio e un síntoma disto é que dentro do grupo non se perciben movementos apreciables que cuestionen a carencia de democracia interna, participación etc. Isto fai sospeita-la existencia dun conformismo latente nos socios cooperativos e a súa aceptación das diferencias económicas e falta de participación nas decisións das empresas, posto que estas son formuladas pola élite dirixente e as bases o único que fan é aceptar case todo o que “veña de arriba”.

Por último, e debería ser tema de preocupación para os dirixentes do grupo, é que as cooperativas industriais non crean novos postos de traballo. E dicir, que o movemento presenta síntomas de estancamento. Con isto non se lle quere quitar méritos ó grupo de Mondragón, porque durante toda a época de crise económica as empresas do grupo foron capaces de crear emprego neto. Este é mérito suficiente e digno de mención. Pero quedan lonxe as ideas dos propulsores do movemento cooperativo como Charles Gide, que soñaban con crea-la República Cooperativa. Por isto pódese chegar a cuestionar que dentro do sistema capitalista é bastante complicado e difícil acadar eses ideais.

Por outra parte, é preocupante ver que o emprego industrial do grupo decrece entre 1979 e 1986 nun 2,3%, aínda que a cifra non sexa significativa, máis se comparamos con 20% que disminuíu en Guipúzcoa durante o mesmo período. De todas formas, no País Vasco, invéstese moi pouco, polo que é difícil crear postos de traballo con capital estatal, e tampouco o estranxeiro favorece demasiado, posto que as mesmas non superaron o 2,3% de todo o investimento foráneo realizado no Estado, sendo o peso da economía da CAV da orde do 6% no conxunto estatal. Por isto, os investimentos realizados polo cooperativismo vasco substituíron os do capital privado (estatal e estranxeiro), aínda que estea lonxe de compensa-lo vacío creado por este.

Un problema que xurdiu nas economías socialistas e autoxestionarias é o da abstención laboral. Este fenómeno é moi notorio en Iugoslavia, onde moitos traballadores pertencentes a empresas autoxestionarias deixan de traballar por motivos de saúde física ou psíquica, durante longos períodos de tempo, e os seus compañeiros de traballo, aínda a sabendas da inexistencia da enfermidade, toleran este comportamento que vai en contra da produción e, en definitiva, do socialismo<sup>(11)</sup>. Sen em-

---

(11) MLADEN ZUVELA - Conferencia pronunciada en Donostia sobre a “Autoxestión iugoslava” dentro dos Terceiros Encontros Cooperativos organizados polo Instituto de Dereito Cooperativo e Economía Social da Universidade do País Vasco en 1988. O Instituto publicará esta ponencia xunto con outras das mesmas xornadas.

bargo, este problema non existe no grupo de Mondragón e iso demostra o nivel de conciencia dos traballadores do grupo, posto que son conscientes de que dependen deles mesmos e de que o Estado non vai vir socorrellos, como ocorre en Iugoslavia.

**SUMMARY** The Mondragon group, -7.6% of the industrial work force in Guipúzcoa-, and the SALES group -representing 158 businesses of the ASLE with 7235 employees- are two important contexts in the social Economics of the Basque County. Throughout the long crisis of the 1970's, both groups maintain and increase their workforces as well as compete on an international level. Pointing out that an efficient production can be organized upon democratic principles and that the process of wage differentiation can be imposed from outside, as a defense measure against the flee of managers to more profitable businesses with the promise of higher salaries, such as in the case of attitudinal changes produced by generational take overs.

