



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº extraordinario 2018, pp. 85-92**

MONDRAGON: seis décadas de una innovadora experiencia cooperativa con vocación internacional

Iñigo Ucín

Presidente del Consejo General de MONDRAGON

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2018 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

MONDRAGON: seis décadas de una innovadora experiencia cooperativa con vocación internacional

Iñigo Ucín

Presidente del Consejo General de MONDRAGON

Cada año, la Corporación MONDRAGON recibe cientos de visitas de personas de todo el mundo: solo en 2017 fueron alrededor de 2.000. Se trata de personas interesadas en conocer de cerca el proyecto cooperativo más grande del mundo que se interesan por cómo surgió y cuáles son las claves que han permitido su vigencia y su fortaleza. La mayoría relatan en blogs y redes sociales descripciones muy parecidas de sus primeras impresiones. Les sorprende llegar a una sede corporativa humilde, de apenas tres plantas, ubicada en un pueblo de tamaño medio, rodeado de montañas y plagado de plantas industriales: Copreci, Fagor Arrasate, ULMA Packaging, Fagor Industrial...

Las marcas de la Corporación MONDRAGON se pueden ver a una orilla y otra de la carretera a medida que uno se acerca al lugar en el que todo comenzó, Arrasate-Mondragón, una localidad de unos 20.000 habitantes que da nombre a un proyecto cuya dimensión supera con mucho lo que cabría pensar tras esa primera impresión. Un proyecto cooperativo firmemente comprometido con valores humanistas que ha conseguido lanzarse a los cinco continentes, mantenerse a la cabeza de la innovación en todo tipo de sectores y convertirse en una potente fuerza empleadora. Lo dicen los datos: MONDRAGON es la cuarta organización que más trabajo genera en España, a pesar de ser solo la décima en tamaño y es la primera empresa empleadora del País Vasco y la segunda de Navarra.

Pero, ¿qué es MONDRAGON? ¿cómo funciona? ¿y cuál es el sentido último de su existencia? Esas son algunas de las preguntas que se hacen todos esos visitantes que se acercan año tras año a la sede corporativa de la Corporación y se encuentran en la puerta con un logotipo en el que se puede leer el lema corporativo de MONDRAGON.

“Humanity at work”: sentido humano del trabajo

El comienzo de MONDRAGON se ha relatado muchas veces. Tantas que corre el riesgo de convertirse en una letanía o un relato mítico. Y sin embargo, es tal y como se cuenta: en plena posguerra civil, llega a Arrasate-Mondragón un joven párroco preocupado por la mejora del tejido social y económico de la comarca y crea una pequeña escuela profesional en la que se forman los que serán primeros cooperativistas de MONDRAGON.

En 1956, Don José María Arizmendiarieta bendecía la primera piedra de ULGOR, empresa de producción de aparatos electrodomésticos y que revelaba desde su propio nombre -suma de las primeras iniciales de los cinco implicados- la importancia que tendría en el proyecto la implicación de cada una de las personas que la compondrían. Nació así, en plena autarquía de posguerra, la semilla de un proyecto que perdura aún hoy en la economía de mercado capitalista y que ni entonces ni ahora ha abandonado las hondas raíces humanistas que la impulsaron y que definían el pensamiento de Arizmendiarieta. Su filosofía se basaba en ver en el desarrollo económico no como un fin en sí mismo sino como un medio para el progreso de cada persona; estaba convencido del valor del trabajo para la promoción humana y la transformación del entorno; y encontró en el cooperativismo y en la economía social la forma de llevar a cabo su proyecto.

60 años después, el proyecto sigue vivo

Desde esta perspectiva debe entenderse todo lo que construyó Arizmendiarieta y que se inició con un proyecto educativo en 1943: la constitución de una Escuela de Formación Profesional para canalizar la capacitación técnica y humana de la juventud de aquella época. Y de aquella primera semilla educativa nació en 1956 la primera cooperativa, ULGOR, formada por cinco estudiantes de aquella Escuela y posteriormente una red de cooperativas que hoy tiene presencia en todo el mundo, que funciona con políticas generales comunes y principios democráticos de intercooperación. La escuela profesional no solo no desapareció, sino que se convirtió en germen de un proyecto empresarial único por su vinculación con el conocimiento que cuenta con una amplia red de centros tecnológicos y hasta una universidad propia a la cabeza de acuerdos de colaboración con el tejido empresarial.

Hay más. En su pasión por mantener viva lo que se conoce como la Experiencia Cooperativa, Arizmendiarieta decidió fundar un sistema financiero propio -“tenemos que hacer un banco” dijo en 1959- y ese banco es hoy LABORAL Kutxa, la cooperativa de crédito más importante del País Vasco y la segunda de España. También quiso crear un sistema de cobertura social para los cooperativistas que diera respuesta a la necesidad de protección de quienes, en aquel momento, quedaban excluidos del Sistema Público de la Seguridad Social y creó lo que hoy se conoce como LagunAro, EPSV.

Ni un *holding* al uso, ni una empresa convencional, MONDRAGON es hoy una experiencia internacional, innovadora y cooperativa que funciona, en cierto sentido, como una gran federación en la que organizaciones de cuatro ámbitos -finanzas, industria, conocimiento y distribución- se integran voluntariamente, bajo principios democráticos, solidarios y participativos en torno a diez principios básicos.

Los 10 principios cooperativos

98 cooperativas, 143 filiales productivas, 7 fundaciones, una mutua, 10 entidades de cobertura, 7 servicios internacionales. Ese es hoy en día el retrato de las organizaciones que componen MONDRAGON, una red de cooperativas autónomas y soberanas que comparten una serie de normas comunes y unos valores cooperativos que en 1987 se materializaron en 10 principios generales.

Ese año el Congreso Cooperativo anual de MONDRAGON recogió un conjunto de ideas forjadas a través de más de seis lustros de andadura cooperativa y los resumió en diez principios cooperativos que aún hoy siguen vigentes:

1. Libre adhesión. La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todas las personas que acepten sus Principios Básicos.

2. Organización democrática. La igualdad básica del colectivo societario en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática

de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.

3. Soberanía del trabajo. El trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

4. Carácter instrumental y subordinado del capital. El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.

5. Solidaridad retributiva. La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de Corporación MONDRAGON.

6. Participación en la gestión. Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.

7. Intercooperación. Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativa individualmente consideradas y entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.

8. Transformación social. Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.

9. Carácter universal de la Experiencia Cooperativa. Su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del cooperativismo internacional.

10. Compromiso con la educación. Para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa, profesional y de la juventud.

Un decálogo que perfila una organización diferente, que sitúa a las personas en el centro de la empresa, que apuesta por dar trabajo en condiciones justas, participativas, y solidarias que se alejen de la explotación y que den un sentido humano a su labor diaria. En definitiva, un modelo de empresa más vigente que nunca.

El empleo, la razón de ser de MONDRAGON

Dar empleo. Esa fue la prioridad de Arizmendiarieta y ese sigue siendo, en esencia, el objetivo de la Corporación. Se trata, como decíamos, de la cuarta corporación que más trabajo genera en España a pesar de ser la décima en tamaño. En el País Vasco y Navarra la economía social ha tenido históricamente una enorme importancia. La economía social aporta el 7% del PIB y las 1.300 cooperativas vascas facturan 9.182 millones de euros. MONDRAGON no solo forma parte de este paisaje, sino que lo lidera. A día de hoy, es quien más personas emplea en el País Vasco y la segunda mayor empleadora de Navarra tras el gigante alemán Volkswagen.

En 2017, las organizaciones que conforman MONDRAGON alcanzaron los 11.280 millones de euros en ventas, las inversiones ascendieron a 451 millones de euros y su plantilla total creció hasta alcanzar 80.818 trabajadores y trabajadoras. El área de distribución, liderada por grandes cooperativas como EROSKI y Ausolan, es la que mayor empleo proporciona dentro del grupo, con 40.368 personas y unas ventas de 5.733 millones.

El corazón industrial de MONDRAGON, por su parte, ha mostrado una gran fortaleza los últimos años. En 2017, las cooperativas de este sector crearon 2.691 empleos y sumaron 37.020 trabajadores, para acabar 2017 con una facturación agregada total de 5.547 millones, un 8,1 % más que en 2016.

MONDRAGON ha demostrado que sabe generar empleo en condiciones de calidad, del mismo modo que sabe que el futuro pasa por ser capaz de captar talento.

MONDRAGON People: conquistar el futuro conquistando talento

En 2018, la Corporación MONDRAGON ha puesto en marcha un ambicioso proyecto de captación de talento llamado MONDRAGON People en el que aglutina las ofertas de empleo de las cooperativas que lo integran a través de una página web en la que cualquiera puede inscribirse, dar sus datos y recibir ofertas personalizadas en su correo electrónico, además de consultar todas las que haya disponibles.

Mejorar el atractivo empleador de la Corporación y seducir a nuevos profesionales, esos son los objetivos de MONDRAGON People que a principios de 2018 arrancó gracias a más de 20 cooperativas pioneras y que no ha dejado de sumar otras desde entonces. Este canal de empleo proporciona

una plataforma que ayuda a que la marca de cada cooperativa sea más conocida y atractiva y aprovecha la notoriedad de MONDRAGON, una marca muy reconocida en su entorno: el 92% de los llamados 'millenials' de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra la conocen.

Este proyecto es un buen ejemplo de la intercooperación que queremos promover en MONDRAGON, una intercooperación que aporta un valor claro al conjunto de cooperativas que participan en ella. Esa cooperación entre iguales que participan libremente de un proyecto común es la clave de MONDRAGON y lo que le ha permitido sortear lo peor de la crisis económica.

Un corazón industrial con espíritu innovador

La innovación ha sido una de las claves del éxito de MONDRAGON. Una de sus primeras cooperativas -Fagor- comercializó una estufa que también calentaba comida. Otra -Talleres ULMA, embrión del actual Grupo ULMA con más de 4.500 personas- patentó el primer andamio JJEIP de España.

Hoy todo ha cambiado, pero todas esas transformaciones se deben a algo que permanece inalterable. La certeza de que solo la innovación constante asegura el futuro. Los datos de 2017 dan fe de este espíritu: MONDRAGON invirtió un 3% de las ventas totales en I+D+i, 169 millones de euros; empleó a 1.928 personas a tiempo completo en sus unidades de I+D y sus centros tecnológicos; alcanzó 522 millones de euros en ventas de productos y servicios nuevos, un 9,4% de la cifra de ventas del área industrial; mantuvo vigentes 489 familias de patentes; y presentó más de 100 propuestas a diversos programas europeos de innovación y desarrollo.

La apuesta vasca por la innovación tecnológica tiene en MONDRAGON a una de sus empresas punteras. Buena prueba de ello es que será la Corporación quien lidere junto con Aernnova, ITP Aero, Tecnalia e IK4 una red de innovación para impulsar y financiar proyectos de fabricación avanzada y dinamización de la actividad productiva en el suroeste de Europa, tal y como se anunció a principios de 2019.

Dos años antes, en 2017, MONDRAGON, junto a la Asociación de Fabricantes de Máquina-herramienta, lanzó oficialmente Smart, el nuevo clúster Eureka en fabricación avanzada, para promocionar proyectos de I+D colaborativos, internacionales y próximos al mercado. Además, MONDRAGON lidera MANU-KET, la Plataforma Tecnológica Española de Fabricación Avanzada, que integra la fabricación avanzada con las tecnologías de futuro: materiales avanzados, biotecnología, fotónica, micro-electrónica y nanotecnologías.

Centros tecnológicos, universidad propia y un “Harvard Gastronómico”

IK4-IDEKO es un centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial que dota a las empresas de soluciones tecnológicas diferenciadoras. IK4-LORTEK es un

centro de investigación con dominio en tecnologías de unión que se caracteriza por ofrecer soluciones avanzadas, aplicadas y completas. IK-4 IKERLAN es un centro tecnológico especializado en la digitalización industrial y en la transferencia tecnológica a las empresas, con un nivel altísimo de especialización en tecnologías de electromovilidad. Garaia, el parque tecnológico de MONDRAGON, trata de fomentar un ecosistema de colaboración entre distintas organizaciones en una comarca referente a nivel europeo en el ámbito de la innovación.

Son solo algunos de los ejemplos de los centros tecnológicos que alberga la Corporación que además cuenta con una universidad propia que, desde su fundación en 1997, ha demostrado de sobra su solvencia. El próximo curso 2019-2020 Mondragon Unibertsitatea ofrecerá 31 titulaciones (16 grados y 15 másteres), de las cuales diez (un grado y nueve másteres), serán nuevas. Año tras año, MU obtiene calificaciones excelentes en clasificaciones internacionales, como el Ranking U-Multirank que la considera la primera a nivel estatal en transferencia de conocimiento y la número 37 a nivel europeo.

Por su parte Basque Culinary Center, el último de los grandes centros de conocimiento puesto en marcha en el seno de la Corporación, es un centro de estudio e investigación gastronómica único en el mundo. Este “Harvard de la Gastronomía” organizará el año que viene la V Edición del Foro Mundial de Turismo Gastronómico de la Organización Mundial del Turismo, alberga el único laboratorio experimental dedicado a la transformación digital de la gastronomía que existe en el mundo y otorga cada año el Basque Culinary World Prize, un premio internacional para chefs con iniciativas transformadoras que demuestren que la cocina puede constituir un motor de cambio.

El conocimiento ha sido siempre esencial para MONDRAGON y es uno de los cuatro pilares en los que se funda MONDRAGON.

La fortaleza de la industria

Ya hemos hablado antes de las cooperativas industriales integradas en MONDRAGON y de la fortaleza que han demostrado los últimos años. A finales de 2017, la Corporación empleaba a 80.818 personas, un 0,7% más que el año anterior, pero era el área industrial la que registraba un aumento mayor, con 2.691 nuevos empleos en un solo año, de un total de 37.020.

Las cooperativas industriales están actualmente centradas en la revolución que está suponiendo la industria 4.0, y trabajan en áreas de futuro como las ‘smart cities’ y la fabricación avanzada. Si ya en la década de los 70, algunas de las cooperativas industriales se decidieron a dar los primeros pasos para salir al mundo, hoy la internacionalización del área industrial está más que consolidada. De hecho, emplea en sus 143 plantas productivas exteriores, repartidas por países como China, México, India, Alemania, Italia, Turquía, Chequia... a cerca de 15.000 personas y sus ventas internacionales superan el 70% del total de su facturación.

Igualdad de género, también en el sector financiero

La paridad como extensión de la preocupación original de MONDRAGON por la igualdad y la justicia, tiene un lugar predominante en la experiencia cooperativa. En el Grupo Ausolan, por ejemplo, que lidera junto con Eroski el sector de la distribución y que incluye servicios de restauración y limpieza para colectividades, se emplean 11.500 personas de las cuales un espectacular 95%, incluida su presidenta, son mujeres.

Y quizá más llamativo aún sea el caso de LABORAL Kutxa, cooperativa de crédito que nació para dotar de recursos financieros a la Corporación y que hoy en día sigue siendo la única entidad financiera que opera en España con un Consejo Rector paritario. Resultante de la fusión en 2013 entre Caja Laboral e Ipar Kutxa, a día de hoy LABORAL Kutxa es la tercera entidad financiera vasca y la primera cooperativa de crédito de Euskadi.

Un proyecto con más futuro que pasado

En sus cerca de seis décadas de existencia MONDRAGON ha pasado por mejores y peores momentos, pero nunca se ha alejado de su idea inicial: encontrar una forma de trabajar que no esté exenta de humanidad, al revés, que sirva para hacer progresar a la Humanidad. Tras unos años difíciles en los que la crisis ha obligado a repensar sus políticas empresariales y redefinir sus principios de intercooperación y de responsabilidad entre iguales, MONDRAGON encara el futuro sabiendo que la innovación le ha permitido llegar hasta aquí, que la captación de talento será clave para su éxito y que los valores de participación, democracia, equidad y justicia son la razón de ser de su existencia.

Entresacas

“Ni un *holding* al uso, ni una empresa convencional, MONDRAGON es hoy una experiencia internacional, innovadora y cooperativa que funciona, en cierto sentido, como una gran federación en la que organizaciones de cuatro ámbitos -finanzas, industria, conocimiento y distribución- se integran voluntariamente, bajo principios democráticos, solidarios y participativos en torno a diez principios básicos”.

“MONDRAGON encara el futuro sabiendo que la innovación le ha permitido llegar hasta aquí, que la captación de talento será clave para su éxito y que los valores de participación, democracia, equidad y justicia son la razón de ser de su existencia”.