

MCC KORPORAZIOAREN NAZIOARTERATZEA. POLITIKA SOZIALERAKO GAKOAK ETA JOKABIDE KODEAK

ANJEL MARI ERRASTI AMOZARRAIN
Finantza Ekonomia II Saila • EHUko irakaslea

IÑAKI HERAS SAIZARBITORIA
Enpresen Antolakuntza Saila • EHUko irakaslea

Ekonomia globalizatuan kooperatiba enpresaren garapenak dakarren problematikan kokatzen da lan hau. Zehazki, MCC korporazioak bere jarduerak nazioarte mailara egokitzeko sortu eta erositako filialetarako politika sozial propioa garatzeko gakoak eta egungo jokabide kodeek izan dezaketen baliagarritasuna ditu aztergai. Lankidetzaren esparruan kokatzen diren enpresek, batik bat handiek, globalizazioaren aurrean duten problematikan sakontzeko ikuspegi baliotsua eskaini diezaguke MCCren nazioarteko ibilerak. Arrasateko esperientziaren parte diren kooperatibek globalizazioari erantzuteko beren oinarrizko izaeran eragin duten neurriak hartu baitituzte.

1. EKONOMI GLOBALIZAZIOA: KOOPERATIBEN TESTUINGURU BERRIA

1970 urtearen hamarralditik urrera, testuinguru sozio-ekonomiko berria bilakatu da hainbat gertakizun ekonomiko, teknologiko, kultural eta politikok bultzaturik. Munduaren berrantolaketa honek eszenategi sozio-ekonomiko berriaren egiturazko izaera aurreko urtetakoen aldean desberdina izatea ekarri du (Castells, 1996–1997). Elementu kualitatibo bereizgarriak azaltzen dira; horregatik, globalizazioaz (Beck, 1998; Giddens, 2000) edota ekonomiaren munduratzeaz (Adda, 1998) hitz egiten da egun.

Globalizazio fenomenoaren konplexutasuna eta aurpegi aniztasuna kontuan izanik, ez da harritzekoa gaiaren inguruan erruz azaldu diren definizio, kontzeptu eta teoria desberdinak. Nekez laburbildu daitezke gaiaren inguruko teoria, ikuspuntu eta inplikazio desberdin horiek artikulatu honen baitan; eta, gainera, ez da hausnarketa zail horretan sakontzea gure helburua. Edonola ere, eta globalizazio terminoari lehenengo hurbilpen gisa, esan daiteke, ekonomian, oro har, herrialde eta enpresen ekonomia jardueran nazioarteko merkataritzak duen garrantzi gero eta handiagoa azpimarratzeko erabiltzen dela maizenik; nazio-estatu ekonomiak munduko ekonomiaren markoan integratzeko prozesua jasotzeko, alegia. Nonbait, prozesu horren ondorioz, ekonomiaren bilakaera gero eta gehiago izango da nazioarteko merkatuen mendekoa, eta gero eta gutxiago berriz, lekuan lekuko nazio-estatuaren jarduerara politikoaren arabera.

Autore eta teoria batzuen arabera erlazionaturiko lau faktore nagusik gidatu izan dute globalizazio prozesua esparru ekonomikoan: nazioarteko merkataritzaren areagotzeak, enpresa multinazionalen hazkundeak, finantza merkatuen nazioartekotzeak eta eragiketa horiek guztietan teknologia berrien ezarpenak (Castells, 1996).

Globalizazioaz hitz egiterakoan beste autore askok mundu mailan sistema ekonomiko kapitalistaren nagusitasunaren areagotzea azpimarratu izan dute. Hala, kapitalismoaren prozesu historiko baten emaitza gisa, edo, zehatzago esanda, urrats berri gisa ulertzen dute globalizazioa (Adda, 2001). Horregatik, horien ustez, globalizazioaren azterketa ezin da kapitalismoaren izaeraren hausnarketatik bereiztu. Hain zuzen ere, egungo munduaren berrantolaketa sistema ekonomiko kapitalistaren hedapen eta nazioarteratze prozesuan kokatzen baita. Alegia, sistema kapitalistaren zabaltze prozesu bat gauzatu omen da azken urteetan: mundu-sistema kapitalistaren berezko ekonomi ezaugarriak, hala nola, hazkuntza mugagabearen ustea, produktibismoa, hedagarritasuna eta merkantilismoa, geografi gune eta jarduerara gehienetara zabaldu dira (Zurbano, 1998). «*Merkatu ekonomiaren berpizkunde*» deritzo Dunning-ek (2000), ikusirik kapitalismoa ia herrialde guztien forma ekonomiko nagusi bilakatu dela, eta merkatuen desarautzea, liberalizazioa eta pribatizazioak joera gorakorra duela. «*Merkatuen errebantxa*» deitzen dio Addak (1998), kapitalak alor politiko eta sozialaren gainean hartu duen nagusitasunari erreparatuz.

Edonola, sistema ekonomiko kapitalistaren garaiko hedapen eta nazioarteratzeak, aurreko faseekin alderatuz, ba omen dira elementu kualitatibo bereizgarriak. Horregatik, gaur egun, globalizazioaz eta ekonomiaren mundu-teratzeaz hitz egiten dugu. Dicken ikertzailearen iritziz (1998), *nazioarteratzeak*

jarduera ekonomikoak estatu mugen gainetik hedatzea adierazten du, eta *globalizazioak* berriz nazioarte mailan zabalduko jarduera horien *integrazio funtzionala* azpimarratzen du. Prozesu biak daude martxan gaur egun. Baina ez, nahi eta nahiez, leku eta jarduera guztietan, ez eta modu eta erritmo berean ere. Globalizazio prozesua ez baita uniforme, baizik eta, anitza eta konplexua. Adda-ren arabera (2001), globalizazioak dakarren jauziak, ekonomiaren nazioarteratze prozesuarekin alderatuz, azpimarratzen duen ideia honakoa da: mundu mailako *merkatu autoerregulatu* baten eraketa. Hori dela eta, merkatu eta estatuen arteko harreman berriak sortu dira. Nazio-estatuaren eremura mugatutako ekonomiek osatu dute orain dela gutxi arte munduko ekonomiaren panorama. Gaur egun, globalizazioak egituraketa hori aldatu egin du, eta nazio-estatuaren eremua gaintzen duten prozesu integratzaileak bultzatzen dira Europan, Amerikan eta Asian.

Halaber, egungo testuinguru berriaren ezaugarri nagustzat «*enpresa transnacionalen*» areagotzea eta indartzea aipa daiteke. Herrialde desberdinetan kokatuz, enpresa transnacional (ETN) direlakoak gero eta gehiago kontrolatzen dituzte nazioarteko salkari eta kapitalen elkartrukeak, nazioarteko merkaturuen oligopolizazio-dinamika areagotuz. Globalizazioaren ondorio ez ezik, indar eragile ere bilakatu dira (Dunning, 1993; Duran, 2001). ETNak protagonista bilakatu dira, eta estatuekin eta estatuen integrazio prozesuetatik sortutako bloke ekonomikoekin batera, teknologia berriek etengabeki itxuraldatzen duen munduan globalizazio prozesuaren buruan daude. Horregatik, ETNak globalizazio prozesuaren paradigma bilakatu dira. Bere nazioarteko dimentsio eta indar gorakorrak erakusten duen moduan, testuinguru berrira hobeto egokitzen den enpresa eredu da, eta beste enpresentzako lehia baldintzak finkatzen ditu.

Egungo testuinguruari egin diogun erretratu matizagarri eta azkarraren arabera, munduko antolaketa ekonomikoa aldakuntza garaian dagoela ikus liteke. Eraldaketak emaitza desberdinak sortu ditu. Teknologiaren garapena eta enpresen nazioarteko jarduerak, multinazionalena bereziki, azken hamarraldietako hazkunde ekonomikoaren oinarri dira, eta, era berean, hainbat herritar eta herrialdeentzat ongizate ekonomikoaren iturri dira. Baina baita ere, kapitalismo globalaren ondorioz, multinazionalen indarra munduan areagotuz doa, estatu eta herritarren interesen gainetik beti ere (Buhor, 1996; Murray, 2000). Munduko zatiketa soziala zabaltzen ari da, batez ere pobre eta aberatsen arteko amildegia; ingurugiroa deuseztatzeko edota ezin berritu daitezkeen baliabideak agortzeko arriskua geroz eta handiagoa da, eta kulturaren ere gertatzen ari diren homogeneousazio joerak kezkarriak dira. Horrek guztiak, globalizazioa, eta garapen eredu kapitalista bera ere, auzitan jartzea ekarri du.

2. KOOPERATIBEN GARAPENA KAPITALISMO GLOBALAREN TESTUINGURUAN

Lan elkartuko kooperatibak bere inguru ekonomiko eta sozialari, hots, sistema ekonomiko kapitalistari, egokitu behar izan zaie bizirik jarraitzeko; baina aldi berean lankidetzak kapitalismoaren aurrean bestelako ikuspegia da, eraldaketa sozialerako alternatiba bat irudikatuz. Alegia, kooperatibak kapitalismoarekin batera sortu eta garatu diren arren (Aranzadi, 1976), sistema kapitalistak eta kooperatiben filosofiak oso oinarri desberdinak dituzte: kapitalismoa ondasunen jabeago pribatuan oinarritzen den sistema da, eta bertan baliabideen esleipena merkatuko indarren arabera burutzen da; lankidetzak, filosofia gisa, berriz, erronka da kapitalismoarentzat. Ezberdintasun garrantzitsuen artean ondorengoak aipa ditzakegu: a) *jabeago mota*; b) *ekintzaileen motibazio eta izaera*; c) *agintaritzak egitura*; d) *errenten banaketa*; eta e) *xedeak*.

Kooperatiba eta kapitalismoaren arteko antagonismotik abiatuta, kooperatibek sistema kapitalistan duten funtzioari buruz bi galderen inguruan gogoeta egin dezakegu: Lehenengo galdera honakoa da: Kooperatibek kapital enpresak ordezkatu nahi dituzte, edo gutxienez kapitalismoa eraldatu, ala, merkatu libreko sisteman garatu, eta kapitalismoarekin bizi direnez, bere aurka jo beharrean funtzio osagarri bat burutzea dute helburu? Kooperatibek eta enpresa kapitalistek elkarren aurka lehiatzen dutela kontuan hartuz, honela adierazi dezakegu bigarren galdera: Lehia eta merkatu legeen arabera, kooperatibak bideragarriak al dira ekonomia kapitalistan? Alegia, beren oinarritzko printzipioak mantentzen dituzten bitartean arrakasta ekonomikoa lor dezakete? Bi galdera horiek, XIX. mendean hasi eta XX. mendean zehar, gogoeta eta eztabaida luzea ekarri dute, alde bateko zein besteko iritziekin (Aranzadi, 1976; Defourny, 1990; Conforth, 1988). Bien bitartean, kooperatiba enpresak hainbat herrialdeetan finkatu eta garatu dira; nahiz eta beren kokapena ekonomia kapitalistan ambigua eta anbibalentea izan. Beti bidegurutzean, enpresa bezala iraunbizitzeko eta lankidetzak printzipioak mantentzeko biderik egokiena nola aukeratu asmatzen.

Azken hamarkadan, kapitalismo globalaren garapenaren ondorioz, kooperatiben funtzioari buruzko galderek formulazio berria izan dute: Globalizazioaren garaian, kooperatiba-erakundearen xedeak nabardura bereziak al ditu? Nola mantendu ditzakete kooperatibek beren izaera geroz eta kapitalistagoa, nazioartekoagoa eta lehiakorragoa den ekonomian? Izan ere, ikusi berri dugun moduan, globalizazioak testu inguru berria ekarri du mundura, eta bere indar eragileek ez diete itxaropen handirik ematen kooperatiba eta gizarte ekonomiako enpresei. Funtzionamendu demokratikoa eta kapitalarekiko ez meneratze printzipioak garatzeko zailtasunak nabarmenak

izan badira beren historia guztian zehar, are zorrotzagoak bihurtzen ari dira kapitalismo globalaren garaian. Izaera desberdineko bi aldagai aipa ditzakegu:

- Espazio ekonomiko berrien sorrerak, salgaien eta kapitalen elkartrukoen liberalizazioak eta iraultza teknologikoak lehia baldintza berriak ekarri dituzte. Enpresen arteko lehia enpresaren berrikuntzarako ahalmenean, pertsonen motibazio eta gaitasunean eta nazioartean aritzeko trebetasunean oinarrituko da gero eta gehiago. Mundu mailako merkatuetan enpresa eraginkorrenak izango dute lekua soilik, eta enpresa transnazional kapitalistak bihurtu dira nagusiak. Globalizazioak merkatuak kooperatiben gain eragiten dituen presioak areagotu egin ditu, eta eredu desberdinak garatzeko aukerak mugatu. (Defourny, 1999; Chaves, 2001; Munker, 1995).
- Bestetik, globalizazioak indar homogeneizatzaile handia du, eta balore ekonomikoak nagusi ez diren pentsamendu edo bide alternatiboak jorratzea zailagoa bihurtu da¹. Beste gizarte, ekonomia edota enpresa ereduak posible dela sinestea «ameskeria» da. Egoera sozial eta ekonomikoak, Europako ikuspegitik bederen, lankidetzaren proiektuak bultzatzea zaila egiten du. Globalizazioak, oro har, lankidetzarekin bat ez datorren kulturaren garapena indartu du. Kapitalismoaren «lehia eta indibidualismoa» islatzen duten baloreak, kooperatiben «lankidetzaren eta elkartasun» baloreen aurrean nagusitu egin dira gizartearen proiektu horien sorrera edo garapena kolokan jarritz (Munker, 1995; Belo Moreira, 1999).

Globalizazioak kooperatibetan izan duen eragina aztertzeko, gizarte ekonomia-aren esparruan izan duen eraginari erreparatu diezaiokegu lehenbizi.

3. GIZARTE EKONOMIAREN ERABERRITZEA

Gizarte ekonomia, gaur egun, berrikuntza bidean dauden hainbat antolaketez osaturik dago: zenbait antolaketek beren ezaugarriak galtzen dituzte, eta beste batzuk, berriz, eskuratu. Azter ditzagun, bada, aldaketa horiek, beti ere kooperatiben bilakaera kontuan izanik:

- (i) *Jarduera-eremu berriak*. Egungo gizarte ekonomia osatzen duten antolaketa multzoan agente berriak azaltzen ari dira. Batez ere, asoziazioak eta kooperatiba txikiak dira dinamika komunitarioen bidez gizarte ekonomia-aren munduari haize berria eta zabalkuntza eman diotenak. Ekimen horiekin

¹ Ikus Juaristin (2001, 23) globalizazioak demokrazien ahultze, eta gizabanakoaren desideologizazio eta kontserbadorismoarako duen eraginari buruzko hausnarketa.

zenbait arazo eta premien aurrean kontzientzia komuna duten pertsonen asoziazioak osatzen dituzte, besteak beste, ondorengo esperientziak bultzatuz: Ingurua babesteko, «hurbiltasunezko zerbitzuak», adibidez, arazoak dituzten edo ezinduak diren pertsonak zaintzeko, gizarteratze enpresak inmigrazioaren erronkari erantzuteko edo garapenerako lankidetzak hitzarmenak bultzatzeko, hirugarren munduari laguntzeko, garapen lokala eta enpleguaren sorrera bilatzen duten taldeak bultzatzeko, kontsumo ekologikoa sustatzeko eta enpresa txiki eta ertainen arteko lankidetzak sareak egiteko. Gizarte ekonomia berritzen ari diren elkarten ezaugarri garrantzitsuenak kapitalen errentagarritasunari baino jardueren baliagarritasunari lehentasuna ematea izango litzateke (Defouny, 1999; Vienney, 1995).

- (ii) *Sektore batzuen ahulezia eta desagertzea*. Gizarte ekonomiako zenbait enpresek ezin izan diote azken hamarkadatan azaldu den testuinguru ekonomiko eta sozialari egokitu; beren agerpena nabarmenki ahuldu da, eta zenbait kasutan desagertu egin dira. Banaketa sektorean adibidez, kontsumo kooperatiba txikiak, mende baten zehar beren eraginkortasuna erakutsi ondoren, hainbat herrialdetan kinka larrian daude, eta asko likidatuak izan dira (Defourny, 1999)². Enpresa horiek ezin izan diote enpresa kapitalisten lehiari aurre egin; enpresa kapitalistek eskala ekonomietaz baliatzeko ahalmen handiagoa izateaz gain, finantza merkatuetara sarbide zuzena izan dutelako (Vienney, 1994). Horrez gain, gizarte ekonomiaren sorrerarako eta garapenerako bi baldintza historikoak –premiak ase eta demokratizazioa– ez dira sektore horietan aurkitzen Kooperatibek eskaintzen dituzten ondasun eta zerbitzuak antzerako baldintzetan lor daitezke ohiko enpresa kapitalistetan, eta beraz, gizarte ekonomiako enpresen erantzuna ez da beharrezkoa. Halaber, kideen identitate kolektiboa nabarmenki ahuldu da. Antzerako egoera pairatzen dute beste hainbat sektore aipa daitezke. Defourny-k honakoak azpimarratzen ditu (1999): «Banaketan, aseguruetan, kredituan eta nekazaritzan argi dago erantzun kooperatibo edo mutualistaren beharra geroz eta txikiagoa dela, enpresa klasikoetan ondasun eta zerbitzu berdinak antzerako baldintzetan lor daitezkeen neurrian».

- (iii) *Aldaketak eta mutazioak*. Beste enpresa batzuk, aldiz, testuinguru ekonomiko berrira arrakastaz egokitu dira: zenbait bere jarduera eta funtzionamendu moduak gizarte ekonomiaren ohiko irizpideen arabera mantenduz; baina beste zenbaitzuk jokabidea aldatu dute, kapital enpresa

² Zentzu honetan, Eroskiren kasua salbuespentzat har daiteke. Edozein modutan, bere hedapena eta enpresa estrategia kontuan izanik, gizarte ekonomiaren esparruan betetzen duen «funtzio soziala» aztertzea interesgarria litzateke.

eredura hurbilduz (Côté, 2001; Defourny, 1999; Levesque, 1997; Münker, 1995). Horrela, jardueren nazioarteratzeak eta lehiaketarenak batik bat, eragiten duten presio handiaren ondorioz, kooperatiba handiak beren jarduera-sektorean nagusi diren praktikak onartzera beharturik daude: finantza-kontzentrazio gorakorra, beste talde –ez kooperatiboak– batzuen barruan integratzeko beharra, kideek kontrolatzen ez duten filialen sorrera, nazioartean hedatzea, bizirik iraun ahal izateko baldintza bihurtu dira. Globalizazioak, baita ere, «hazkunde patroï» bat finkatzen du merkatuan lehiatu nahi duten enpresentzat, eta horrek adierazten du, besteak beste, beste enpresekin, kooperatibak eta kapitalistak, harremanak estutzea, hitzarmenak sinatzea, bateratzeak bultzatzea, enpresen partaidetzak erosi edota trukitzea eta enpresa holdingak eratzea. Kooperatiba handiak sartuko lirateke talde honetan batik bat –nola nahi ere, ez dago argi arrakasta ekonomikoa izan duten kooperatiben artean, lankidetzaren printzipioen bidetik jarraitu duten kooperatibak eta bide horretatik aldentu direnak bereiztea.

Gure azterketa azkeneko taldeari bideratuko diogu. Izan ere, globalizazioaren sasoian betiko alderdi bereizgarriei nola eutsi, edota berriak nola sortu pentsatzen ari dira kooperatiba horiek. Lankidetzaren pentsamendua berrikuntza prozesuan dago. Alternatiba izaten jarraitu, edo kapital enpresen eredia eta baloreak birsortu; edo bestela esanda, berezkoak dituen lankidetzaren, autoeraketa eta demokraziaren balioak garatu, edo logika ekonomikoari soilik jarraitu. Horra dilema. Bi mutur horien arteko teinkan dabilta gizarte ekonomiako hainbat enpresa. Zentzu honetan, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren (AKE) ibilera aztertzea argigarria izan liteke.

4. MCC KORPORAZIOAREN NAZIOARTERATZEA

AKEak izan duen erronka garrantzitsuenak Europako merkatu batua lehenbizi, eta globalizazioa, bigarrenik, eta beren ondorioak, horiek izan dira. Kooperatiben lehia-merkatua aldatu egin baita: hasieran lokala edo erregionala zena, 1980 urtearen hamarkadan Europa mailakoa izatera pasa zen, eta 90.ekoan mundu mailakoa, berriz. Horrela, hainbat urteetan espainiar estatuaren sistema ekonomiko protekzionistak eskaini zien babesa desagerturik, mundu mailako merkatu globalizatuera lehiaren bete bete murgildurik aurkitzen dira kooperatiba-enpresak. Merkatuaren baldintzen aldaketa hauek ez dituzte Arrasateko enpresak ustekabeen harrapatu, eta munduko ekonomiaren bilakaerarekin batera aldaketa sakonak izan dituzte; ez baitute enpresa sistema isolatua osatzen, baizik eta alderantziz, merkatuko baldintza berriei

egokitzen gure inguru hurbileko enpresen artean aitzindariak izan dira hainbat arlotan. 1990. urtearen hamarkadan, J. M. Arizmendiarretak iradokitako Arrasateko mugimendu sozioekonomikoa bere nortasun koordenaden doikuntza eta aldaketa prozesuan murgildurik egon da. Europar Batasunari eta globalizazioaren erronkari erantzuteko kooperatiba mugimenduaren antolaketa alorrean gertatu diren aldaketak galantak izan dira. Ez da gure helburua aldaketa guztien inbentarioa egitea, baina gure iritziz nabarmenenak direnak jasoko ditugu:

- Korporazioa sortu da, eta talde sektorialek eskualdeko taldeak ordezkatu dituzte zuzendaritza batasunean eta kooperatiben arteko koordinazioan sakontzeko. Erakunde berriak tresna korporatibo berriak ekarri ditu –hala nola, *MCC Inversiones*, *MCC Fundazioa* eta *MCC Desarrollo*– kooperatiben garapena bultzatzeko (Bakaikoa, 1995). Korporazioa bera aldaketaren sinbolo bihurtu da.
- Fundatzaileen erreleboa burutu da, eta zuzendari profesionalek hartu dute aurrekoen lekua (Larrañaga, 1998; Greenwood, 1992). Halaber, Korporazioaren sorrerarekin zuzendaritza mailak handitu egin dira, eta ordainketa tarte, zuzendari eta bazkide arrunten artekoa, zabaldu egin da, era berean (Kasmir, 1996).
- Kudeaketa eredu berriak nabarmenki aplikatu dira. Euskal Autonomi Erkidegoan kudeaketa eredu berritzaileen aitzindari bilakatu dira taldeko enpresak (ikus, esaterako, Cluster del Conocimiento, 1997, 2000; Vazquez, 1998).
- Heziketak eta teknologia garapenak gero eta garrantzi handiago lortu du kooperatiba mugimenduan. *Mondragon Unibertsitatea* eta *Garaia* ikerketa gunearen sorrera azpimarratu daitezke, besteak beste.
- Kooperatibentzat hazkunde urteak izan dira 1990eko hamarkadakoak. Dimentsioaren adierazle guztiak –enplegua, inbertsioak, merkatuak, mozkinak eta elkarte kopuruak– gora egin dute.

Kooperatibek barne merkatutik Europarako jauzia egin dute, eta gero mundu zabalera. Hala, gaur egun Arrasateko Esperientzia Sozikoekonomikoko enpresak ditu munduko lau kontinentetan.

Bukatzeko, nazioarteratzeari buruz esan behar da Arrasateko taldearen enpresa-erronka funtsezkoenatarikoa izan dela azken hamarkadatik aurrera (Bakaikoa, 1995). MCCren erakunde berria sortzeko helburuen eremuan –zuzendaritza batasuna, enpresa proiektu berriak martxan jarri eta finantza fondo desberdinak koordinatu– internazionalizazioa ardatz garrantzitsua izan da (Zelaia, 1997). Kooperatiben kanpoarekiko loturak sustatzea dute lehen

mailako eginkizun gisa MCCren departamentu zentralek (Cancelo, 1996; Urdangarin, 2000), eta kooperatiben arteko fondoan parterik handiena nazio-arteke jarduerak finantzatzeko bideratu dira, besteak beste, *MCC Inversiones* gisako erakundeen bidez³.

1999 urtearen bukaeran, MCCk mundu zabalean duen agerpenaren argazki orokorra egingo bagenu, ikusiko genuke MCCko arlo desberdinetako hamahiru kooperatibek hogeitahiru filial zituztela munduan zehar banaturik: Latinoamerikan hamar filial –Brasilen lau, Argentinan hiru, Mexikon bi, Uruguain bat–; Asian lau, –Txinan hiru eta Tailandian bat–; Europar Batasunean beste lau –Erresuma Batuan eta Frantzia bina filial–; Europako Ekialdean hiru –Txekiar Errepublikan bi eta Polonian bat–; eta azkenik Afrikan beste bi, Marokon hain zuzen. Horretaz gain, nazioarteko 100 delegazio eta korporazioaren ordezkartzarako lau bulego ere gehitu behar dira⁴.

Transnazonalizazio bidearen hasiera besterik ez da. Internazionalizazioarako korporazioaren bigarren plan estrategikoaren arabera, 2004. urtean MCCren arlo industrialaren ekoizpenaren %16a atzerrian burutuko dute 42 filialek, eta kooperatibek eta departamentu zentralek kontrolaturiko enpresa horietan 6.400 langilek lan egingo dute gutxi gorabehera; alegia, iragarpenen arabera MCCren industri arloaren langileri osoaren %23,2a (*TU Lankide*, abendua, 2000).

Nolanahi ere, deskribapen kuantitatiboa baino interesgarriagoa da MCC korporazioaren kanporako joeraren ezaugarriak ezagutzea, edo zehatzago oraindik, kooperatiba izaera izanik prozesu honetan izan duen elementu bereizgarriak jasotzea. Erakusle gisa, lau ezaugarri jasoko ditugu, oso laburki bada ere (Errasti, 2001):

- Atzerriko merkatuak zerbitzatzeko esportazioak eta atzerriko inbertsio zuzenak lehenetsi dira beste aukera batzuen aurretik. Lizentzien transferentzia edo nazioarteko kooperatiben arteko interkooperazio ekonomikoa, esaterako, ez dira erabili kooperatiben kanpo harremanen diseinu eta garapenean.
- MCCren atzerriko filial guztiak kapital elkarteak dira. Jabego osoa kooperatiben esku dago filialen %40tan, eta *joint-venture*-ak, berriz, %60 izan

³ Esaterako, 1999. urtean kooperatiba arteko fondoan 6.949 milioi pezetatik 3.855 milioi pezeta atzerriko proiektu eta inbertsioak finantzatzeko erabili ziren (*T.U. Lankide*, martxo, 2000).

⁴ Bestalde, nazioarteko salmentak (esportazioak eta atzerriko filialen salmentak) 213.491 milioi pezetakoak izan ziren, hots, korporazioaren salmenta guztien %47,6a. Nazioarteko salmentetatik 20.000 milioi pta. inguru mundu zabalean banaturik dauden filialek burutu zuten, salmenta guztien %5 inguru. Nazioarteko erosketak, berriz, 418.300 milioi pta. izan ziren, erosketa guztien % 28a (*MCCren urteko txostena*, 1999. eta *TU Lankide*, otsaila, 2000).

- dira. Atzerrian dauden enpresen lautik bat soilik sortu da hutsetik hasita; besteak, jadanik merkatuan zeuden enpresen kapitala erosiz eskuratu dira. Beraz, merkatu hartzailean kokaturiko unitateen jabego egiturari eta atzerrian ezartzeko moduari dagokienez ez dago elementu desberdintzailerik.
- Munduko merkatu handi eta berriak –Txina, Mercorsur, NAFTA, Europako ekialdea– zerbitzatzeko asmoarekin egin dira nazioarteko enpresa ezarpenak, batez ere. Batzuetan, kontsumitzaileen bila zuzenki –Fagor eta Irizar, esate baterako; bestetan, industri osagarriaren sektorean kasuko, bezero multinazionalak nazioarteratzeko emandako urratsen atzetik– autogintza eta osagaien arloak, adibidez. Europako Batasunetik kanpo ezarpenerako aukeratutako herrialdeak %80a baino gehiago dira, gehienak industrializazio bidean daudenak. Ezaguna denez, herrialde horietako lan baldintzek ekoizpen kostuen murrizte handiak ahalbidetzen dituzte.
 - Etxe Nagusi eta filialen arteko artikulaziorako politikak, hala nola, erabaki gunearen kokapena, erabakien zentralizazio maila, zuzendaritzaren jatorria, mozkinen banaketa, transferentzia prezio eta zerga politikak kooperatiba bakoitzak diseinatu ditu, eta lekuan lekukoak izan dira. Halaber, kooperatiba bakoitzak erabaki du atzerriko enpresetan kapitala eta lanaren arteko harremanen esparruan langileen zein nolako partehartze mailak bultzatu. Oro har, alde batetik, partehartze instituzionala ahalbidetzen duten egituren garapena oso murrizta izan da. Bestetik, langileek filialen mozkinetan parte hartzeko esperientziak ugariagoak izan badira ere, ezin esan daiteke filialen antolaketaren ezaugarri orokor bat denik. Hain zuzen ere, arlo horietan ez da MCCren politika propiorik finkatu, eta ez zaigu iruditzen beste multinazionaletatik desberdinduko duen elementu bereizgarrik sortu eta bultzatu direnik demokrazia industrialaren ildotik.

Ikuspegi kuantitatibo eta kualitatibotik egindako gainbegiratu azkar honen ondoren, bi ondorio azpimarra ditzakegu. Lehenenik eta behin, esan behar da Arrasateko Esperientziako kooperatiba taldeak globalizazioa deritzon sistema ekonomikoaren berrantolaketa honetan lortu duten *hazkunde eta sendotasun ekonomikoa* nabarmena dela; bestetik, Arrasateko Mugimendu sozioekonomikoaren izaera aldaketa azpimarratu daiteke.

a) Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren arrakasta sozioekonomikoa

MCCko kooperatiba multinazionalen lehia kokapena Europako eta munduko enprekin alderatuz punta puntakoa da, eta askoz hobeto daude 2001 urtearen bueltan, hamarkada bat edo bi lehenago baino. MCCko enpresek hobekuntza nabarmena egin dute hainbat alorretan, hala nola hazkunde eta errentagarritasunean. Ikuspegi kualitatibotik, batik bat nazioarteratzea eta

berrikuntza azpimarratu behar dira. Hala, ikusi dugunez, ahalmen esportatzai-lean ez ezik, atzerriko inbertsio zuzenetan ere, aurrerakada nabarmena izan da. Eta zer esanik ez berrikuntza eta teknologian, azken urteetan abian jarritako hainbat proiektuei esker.

Arrasateko esperientzia aztertu duten ikerlariek, historikoki, Arrasateko kooperatiben eraginkortasuna eta arrakasta ekonomikoa azpimarratu dute hainbat lanetan⁵. Terencek (2001) 1990 urtearen hamarkadan MCCko zenbait kooperatibek bere baliokideak diren kapital enpresak baino lan malgutasun handiagoa –lan egindako orduak eta soldatak– eta ekoizkotasun hobeia (%7 bat inguru) erakutsi dutela frogatu du. Egile horrek, oro har, 90ko hamarraldiaren hasierako krisia jasan eta bertatik ateratzeko kapital enpresen aldean gizarte ekonomiako euskal enpresek izan duten ahalmena nabarmentzen du.

Moye ikerlariak (1996) MCCko industri guneak inbertsio, berrikuntza eta hazkunderako oztupoak gainditzeko bideak sortu dituela azpimarratzen du. Kooperatibek koordinazio sistemak eratu dituzte enpresako hainbat arlotan: jabego egituran, finantza egituran, inbertsio erabaketan, gobernu eta industri harremanetan, ekoizpenaren antolaketan eta merkatu-estrategian, besteak beste. Gainera, arlo horietako koordinazio sistemek transakzio kostuak eraginkorki mugatzea ahalbidetu dute, inguruaren aldaketek dakarten ziurgabetasunaren aurrean arriskua murriztuz. Clamp-ek (2000) MCCren nazioarteratzeari buruz egin duen azterketan nabarmentzen du, komunitatean txertaturik eta langileen demokrazian oinarrituz sortu diren enpresak izanik, aipagarria dela lortu duten garapen maila. Batik bat, enplegua sortu eta mantentzeko ahalmena azpimarratu ditu.

Bada, ez dago MCCren arrakasta ekonomikoa dudan jartzerik. Bilakaera honen ondorioz, MCC Korporazioa Euskal Herriko talde industrial garrantzitsua bilakatu da, eta estatuko seigarrena⁶. Adierazgarria da, zentzu honetan, MCCko kooperatibek euskal ekonomiari egiten dioten ekarpena, besteak beste, enplegu, barne produktu gordin, kanpo merkataritza, heziketa eta berrikuntza arloan, –*Mondragon Unibertsitatea* eta *Garaia* proiektua

⁵ Hala, Henk Thomas eta Chris Logan (1980) eta Keith Bradley eta Alan Gelb (1983) ikerlariek ereduaren baliagarritasuna azpimarratzen dute Espainiako merkatu autartikoaren testuinguruan. 1990eko hamarkadan egindako ikerketek testuinguru berriari arrakastaz egokitzeko ahalmena azpimarratzen dute.

⁶ Salmenten irizpideari jarraituz, MCC estatuko seigarren enpresa ez finantzarioa da Repsol, Telefónica, Endesa, El Corte Inglés eta Cepsaren atzetik. Europa mailan 185. lekuan kokatuko litzateke. Finantza enpresak kontuan hartuz, salmentei dagokienez, hamargarrena bihurtzen da, eta enplegu rankinean zazpigarrena (Actualidad Económica 2000–10–30 eta 2000–9–17).

kasuko⁷. Horren guztiaren isla da kooperatiben bailaratako egoera sozioekonomikoa: langabezia tasak Euskal Herriko apalenetakoak dira, eta aldi baterako kontratuak izugarri ugari diren arren, bada oraindik «baldintza oneko» lan eskaintza zabal. Biztanleko errentak oso gora egin du azkeneko urteetan, Europako batez bestekoa gaindituz. Horrez gain, errentaren banaketan Euskadiko disparekotasun txikiak dituzten guneak dira⁸.

Laburdiduz, eta beharrezkoak liratekeen matizazioak alde batera uzten direlaz jabetuz, esan daiteke, gure ustez, lekuan lekuko komunitateekiko atxekipen eskasa erakusten duen kapitalismo transnazional ahaltsuaren aldean, MCCko mugimendu sozioekonomikoak jatorrizko komunitatean txertaturik jarraitzen duela, hein handi batean bere garapenean konprometituz, eta oraindik ere, oro har, bazkideen demokrazian oinarriturik⁹.

b) Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren izaera aldaketa

Bestalde, kooperatiba-enpresak eta bere negozioak munduan kokatzeko aukeratutako moduak Arrasateko sistema sozioekonomikoaren *izaera aldaketa* ekarri duela egiaztatzen da. Arrasateko esperientzia 50ko hamarraldian mugimendu kooperatibo gisa sortu eta garatu zen. Gizakian zentratutako enpresa-ereduari jarraitzen zioten eta lanari eman zitzaion kapitalaren aurrean

⁷ Ildo horretatik, 1999an MCCk Euskal Autonomi Elkartera egindako ekarriak, barne produktu gordina (BPG), enplegu, balio erantsi eta esportazioei dagokienez honakoak dira: Kooperatiba taldeak urte horretan sortutako balio erantsia Euskal Autonomi Elkarterko BPGren %4,5 izan zen. Industrian, portzentaia %6 arte igozten da. Honek suposatzen du EAEn sortzen diren aberastasun 22 pezata bakoitzeko bat MCCn parte hartzen duten enpresetatik datorrela. Kopuru horiek garrantzitsuagoak dira Gipuzkoan, MCCk sortutako balio erantsiaren BPG osoaren %8,3 eta industrialaren %12,7 suposatzen baitute. Halaber, 1999an 45.272 langile ziren MCCk partaidetza nagusia zuen elkarte eta kooperatibetan. Horiek Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako enplegu guztiaren %3,2 izan ziren, eta industri-erlekuaren %7,3. Gipuzkoan, kooperatiba taldea, lan postuen %6,2ra iritsi zen, eta industri alorreko lan postuen %14,1era. Honek zazpi langile industrialetatik bat MCCko talde industrialaren eremuan aritzen zela adierazten du. Esportazioei dagokionez, MCCk, talde industrialak batez ere, 167.000 milioi pezata esportatu zituen, fakturazioaren %45a, hain zuzen. EAEn esportazioen %11,6 suposatzen zuen, eta Gipuzkoako datuei erreparatuz gero, esportatutako produktu industrial guztien %29,6 ziren. Lan postuko esportazioen batez bestekoa MCCn 10,1 milioi pezetako izan zen, berriz, EAEnko industri-enpresen batez bestekoa 6,4 milioi pezetako izan zen. Horretaz, aparte ekarpen kualitatiboa ere kontuan hartu beharko litzateke.

⁸ Gipuzkoako Ogasun Sailaren arabera, errenta handienak Donostia aldean kokatze diren arren, Deba Goiena da Gipuzkoako bailararik aberatsena (El País, 2001-02-26).

⁹ Koffi Annan Nazio Batuen zuzendariak inguruko gizartearekin konprometitutako enpresen eredu gisa aurkezten du MCC taldea (Annan, 2001). Zehazki Nazio Batuen erakundetik bultzatu nahi nahi den *Global Compact* ekimenaren balioekin bat egiten duela azpimarratzen du. Ekimen horri buruz, ikus Heras eta Errasti (2001).

nagusitasuna. Gaur egun, ekonomia globalizatzen ari den garaian, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren itzalean sorturiko hainbat enpresa, kooperatibak ez ezik, enpresa kapitalistak ere badira. Mugimenduaren ohiko enpresek kooperatiba izaten jarraitzen dute; baina hauen ekimenez atzerrian sortu diren enpresak, edo bertan beste bazkide batzuekin sortu dituztenak, kapital enpresak dira. Jadanik, kapital enpresa berri horien jabetza eta agintaritzak ez dute bertan lan egiten duten pertsonen; aitzitik, jabetza etxe nagusi baten esku dago.

Hala, Arrasateko sistema sozioekonomikoan lan erregimen desberdineko hainbat langile taldek parte hartzen dute. Kooperatibako bazkideez gain, iraupe mugatuko bazkideak, kooperatibako behin behineko langileak –soldatapekoak–, atzerriko filialetako soldatapeko langileak, inguruko filialetakoak, hauek ere soldatapekoak, eta zeharka bada ere, baina kontuan hartzekoak duarik gabe, enpresa azpikontratatazileetako soldatapeko langileak. 2000an, MCC Korporazioan lan egiten zuten 53.377 pertsonetatik (industria, finantza eta banaketa arloan), erdia Euskal Herritik kanpoko ezarpenetan lanean ari da, estatuan 21.937 eta atzerrian 5.682, soldatapeko langileak ia osotasunean. Euskal Herrian lanean ari direnen artean, banatu behar dira, bazkideak, behin-behineko bazkideak, kooperatibetako behin behieneko soldatapeko langileak –azkeneko urteetan erruz ugaltu direnak– eta filialetako beharginak. Egun, datu ofizialik eskuratzea ezinezkoa izan zaigun arren, gure estimazioen arabera, MCC Korporazioan zuzenki lanean ari direnen artean, hamarretik lauk edo gutxiagok du soilik bazkide izaera. Iragarpenen arabera, joera areagotu egingo da epe ertainera, eta langilerian kooperatibako bazkideak gutxiengo izango dira nabarmenki (Cancelo, 2000).

Ikus daitekeen moduan, AKEak kooperatibismoaren ohiko esparrua eta jokatzeko arauak gainditu du 1990eko hamarkadan. «Eredu bikoitzean» oinarritutako antolaketa paradigma berri bat sortu da, non kooperatibak eta hauen menpeko diren estatuko eta atzerriko enpresa kapitalistak aurkitzen diren. Larrañagak, kooperatiben fundatzaile taldeko kideak, erredu berriari «neokooperatibismoa» deitzea proposatzen du, «ikuspegi estrategiko berriak posibilitatzen eta identitatea batzen saiatzen delako» (Larrañaga, 1996).

Inguru berri honetan, Arrasateko esperientziak bizitako eraldaketaren prozesu hau, gure iritziz, egokitzapen soila baino gehiago da *mutazio prozesu* bat¹⁰. Izan

¹⁰ Enpresa, teoria zabalduenaren arabera, hiru modutara egokitzen da ingurunearen aldaketara: oszilazioa, joera eta mutazio motako egokitzapena. Egoera berriari egokitzeko prozesuaren ardatza enpresa kulturalen dago. Oszilazio-motako egokitzapenak ez dakar egitura material eta immaterialen aldaketarik, eta, beraz, enpresa kultura mantenduko litzateke. Joera-motako egokitzapenak enpresa kulturalaren alderdi instrumentalen bilakaera dakar, edo bereziki tresna eta ezagupen berrien aplikazioa (Val Nuñez, 1994).

ere, antolaketaren eta erakundearen ohiko jokabide eskemen haustura dakar berekin. Eredu kooperatiboak ez du balio, agortu egin da. Kategoria berri batean sartu dira kooperatibak, enpresa transnazionalen kategorian, eta jokatze arauak aldatu egin dira. Kooperatiba eredu demokratikoa ez da aplikatzen mugimendu sozioekonomikoaren geroz eta parte handiagoan, sistema bikoitza sortuz, kapitalista eta kooperatibista. Mutazio prozesuek balore-sistema aldatetak eta kultura-hausturak sortzen dituzte antolaketan, eraldaketa erradikalak ahalbidetuz (Val Nuñez, 1994).

Paradigma berriak AKEra ekarritako bi aldaketa eta ondorio azpimarratuko ditugu: batetik, ortodoxia kooperatiboaren haustura eta kooperatiba ereditik kanpo ia edozer gauza egiteko aukera¹¹; eta bestetik, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoan gertatu den bi talderen arteko banaketa: bazkideak eta soldatapeko langileak; alegia, *gu* eta *besteak*. *Gu* erdigune kooperatiboa da, bazkideen demokrazian oinarritzen da, eta lan erregimen garatua du, demokrazia industrialaren ikuspegitik¹². Bestalde, *besteak*, periferiako soldatapeko langileak dira, lan erregimen eta baldintzak anitzak dituzte, beti ere marko kapitalistaren barruan, eta hainbat herrialdeetan kokaturik daude. Beren helburu nagusia erdigune kooperatiboaren lanpostuak, soldatak eta inbertsio ahalmena mantentzea da¹³.

c) *Kontraesanak edota erronkak*

MCCren arrakasta ekonomikoa ez du inork zalantzan jartzen; baina emaitza sozialari buruz, kooperatiba ikuspegitik bederen, bada bai eztabaida. Laburbilduz, badira bi jarrera nagusi:

Batetik, badira Arrasateko esperientziaren eraldaketa helburuak porrot egin duela diotenak. Arrasateko Kooperatibetan balore demokratikoak ahul-

¹¹ Adierazgarria iruditzen zaigu, zentzu honetan, Ormaetxearen ondorengo adierazpenak (Larrun, 1999, 27. Zbkia): «Kooperatiba legeak geroz eta malguagoak dira, eta kooperatibek enpresa kapitalistek egiten duten ia guztia egin dezakete, oraindik ere diru mordoan irabaziz».

¹² Bada hemen kontuan hartu beharreko beste alderdi bat. Kooperatiba «kooperatiba taldeetan» integratzeak eta transnazionalizazio bidetik abiatzeak «nazioarteko holding-ak» eratuz, eragina dute kooperatiba sistemaren agintaritza harremanetan. Chaves-ek dioten moduan (1999): «Erakunde-filial eta erakunde instrumentalaren eraztunaren pisuaren gehitzea ez da neutrala». Langile taldeak kooperatiba sistema demokratikotik kanpo uzteaz gain, kooperatibako bazkideei parte hartze eraginkorerako aukerak murriztu egin zaizkie, zuzendarien agintaritza ahalmena handitzen den neurrian.

¹³ Urdangarin-ek hitzak adierazgarriak dira zentzu honetan: «Por ultimo señalar que aunque la implantación productiva exterior es ajena a la voluntad del Grupo, la evolución global de la economía la hacen necesaria para el afianzamiento y crecimiento del empleo de las cooperativas» (Urdangarin, 2000).

duz doaz, eta gizakian zentratutako enpresa izatetik, kapitalean oinarrituriko enpresa izatera egin dute. Horregatik, lankidetzaren esparruan ez ezik, demokrazia industrialaren edota gizarte ekonomiaren eremuan ere, atzera pausu galantak eman dituztela argudiatzen dute. 90eko hamarkadatik aurrera, Arrasate kooperatiba taldean filialak izatea, jabetza osokoak eta jabetza ez osokoak, estatuan nahiz atzerrian, ohiko praktika bilakatu da. Marko kooperatiboan sartzen da legeak onartzen duelako; baina kooperatibagintzaren historiari eta baloreei erreparatuz, jokabide hau zalantzarriagoa da erabat, kooperatiba mugimenduaren demokrazia eta atxikipen askeko printzipioak hausten baititu¹⁴.

Bestetik, badira erabat kontrako jarrera azaltzen dutenak. Ez dago kooperatiba endekapenik, ez eta lankidetzaren arbuiorik ere, gehienez jota kontrerasanak daude; edo zehatzago, zailtasunak eta erronkak. Adierazgarriak dira MCC korporazioko lehendakari orde batekin izandako elkarrizketan jasotako adierazpenak: «*Gu ez gara gure egitura juridikoak direna, baizik eta gu gara gu: herri honetako antolaketa eta pertsona talde bat. Erronka da guk nola interpretatzen ditugun gure baloreak eta nola garatzen dugun gure sistema. Azkenean kooperatiben sorreran ere antzera izan zen. 1957an izan zuten erronka bera daukagu momentu honetan. Orduan, kooperatiba bat sortzea erabaki zen, eta gero finantza erakunde bat, eta gero hau eta bestea, eta hori guztia ez zegoen inongo modelo teorikotan aurrikusirik. Garai hartako erronkak eredu kooperatiboari jarraituz egin ziren, posible zelako; baina,*

¹⁴ Zentzu honetan S. Redondoren hitzak adierazgarriak dira: «El sedicente cooperativismo de hoy –que toma cuerpo en el de producción de ciertas dimensiones– no es sólo indiferenciado en su intervención externa, –como demostró Valdés–, expone a mayor abundamiento un acto voluntario (¿deseado?) de retirada, de abandono progresivo –las más de las veces– de la democraticidad de su dinámica interna; una asunción íntima, dicho de otro modo, de meros estándares mínimos de democracia, umbrales formales y lejanos de la idea de intensidad, revelando a las claras una derrota acompañada ciertamente a menudo de un éxito del instituto jurídico cooperativa, que no representa ya, sin embargo, el propósito sustantivador que tuvo siempre el cooperativismo. Cuando en el ajuste necesario a los nuevos factores de mercado se renuncia con tanto entusiasmo a la arquitectura mínima del arquetipo, no puede calificarse a la resultante como adaptación. El cooperativismo puede tener futuro o no, pero no puede manipularse lo que en sus mínimos esenciales es. Alterados éstos, afrontamos algo distinto. Eso es lo que yo quería decir (con los matices que requiere toda generalización): el cooperativismo de producción de nuestro entorno más cercano ha fracasado como alternativa de transformación, al menos el de importantes dimensiones, por mucho que triunfen en el mercado las sedicentes cooperativas. Lo que queda tiene fuertes apariencias cooperativistas; pero es en el mejor de los casos un modelo mixto. No era un resultado inevitable. Es más bien el resultado de una opción ideológica, que va dejando en el camino paulatinamente lo participativo, la democracia industrial, siempre más costosa (Redondo, 1999, 32).

gaur egunekoak, jadanik ez dira posible. Modelo kooperatiboa gainditu egin da, dagoeneko modelo globalean gaude, eta bilatu beharko dugu, hor, Arrasateko kooperatiba mugimenduaren esperientziak zer ekar lezakeen» (Errasti, 2001).

Gure iritzi apalean, kooperatibek kapital enpresak kontrolatzeak eta kooperatibako bazkideen errenten parte geroz eta handiagoa globalki lortutako emaitzetatik etortzeak kooperatiba sistemaren kontraesanak areagotzen ditu. Kooperatiba enpresek merkatu handiak osatzen duten eta kostuak merkeagoa diren atzerriko herrialdeetara bideratzen badute produkzioa, tentsio guneak elikatzen dituzte: batetik, lana eta kapitalaren arteko teinka, eta bigarrenik, zentro periferia eta nazioarteko lanaren zatiketari oinarritutako teinka. Horrela kooperatibako bazkidearen langile eta enpresari izaera bikoitza erabat betetzen da. *Langile kapitalismoaren* kontzeptuak, kooperatiben transnacionalizazioarekin, adiera berria eta beteagoa lortzen du, kooperatibako bazkide-langileak kooperatiba mugimenduak gainditu nahi duen esplotazio eta klaseen arteko gatazka harremanen erdian kokatzen baitira.

Bada, esan daiteke krisialdi garaia dela Arrasateko mugimendu sozioekonomikoa; krisia eredu aldaketa gisa ulerturik: enpresa eta lankidetzaren eredu zaharrak jadanik ez du balio, eta oraindik berria ez da sortu. Horrek guztiak, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren sorreratik 90eko hamarkada arte indarrean izan den eredu kooperatiboaren muga baten aurrean ez ote gauden galdetzeraz garamatza. Gure iritziak, egungo egoerak demokrazia industrialak gauzatzeko eredu baten bukaera adierazten du. Arrasateko kooperatibak ez baitira gai izan beren eredu kooperatiboa nazioarteko jarduerara zabaltzeko, ez eta inguru hurbilenean ere¹⁵.

Laburbilduz, egungo ekonomiaren globalizazioak enpresak nazioarteratzeko egiten duen presioak, antolaketa ekonomiko kooperatiboaren hazkundera mugatzen omen du, eta azken batean, kapital enpresen bideari heltzera behartzen ditu. Izan ere, formula kooperatiboaren bidetik ezin da atzerriko ekoizpena antolatu edo enpresa bateratuak sortzera zuzenduriko hitzarmen

¹⁵ Euskadiko 1993ko kooperatiba legeak eskaintzen dituen formula malguak, eta MCCek dituen bitartekoak kontuan izanik, inguruko enpresa proiektu berriak kapital enpresa izaerarekin sortzea adierazgarria da gure iritziak. Bestalde, J. Larrañagaren hitzek Arrasateko ereduak mugak berresten dute: «El fenómeno con Arizmendiarrera como ariete ideológico es excepcional, autolimitado geográficamente y poco generalizable a juzgar por la difícil transponibilidad del modelo. Incluso pueblos con características sociológicas e industriales similares responden de forma absolutamente dispar. Quizá el fenómeno es tal vez más antesala de la utopía que modelo funcional generalizable en el mundo económico» (Larrañaga, 1996).

estrategikoak erraztasunez burutu; eragozpen ekonomiko, juridiko eta kulturakal daude. Etorkizunean ere filialak kooperatiba bidera ekartzeko aukera mugatuak dira, «ia utopikoak», kooperatibako zenbait zuzendarik adierazi diguten moduan. Beraz, horrek guztiak eredu kooperatiboaren mugak agerian uzten ditu.

Ekonomia globalak kapitalen enpresen bidea sustatzen du. Ikus dezakegu, gizarte ekonomiaren alorrean kokaturik dauden enpresa batzuk, batez ere kooperatiba handiak, beren ezaugarri propioak galtzen ari direla, eredu kapitalistaren mesederako; hala ere, ezin ahaz dezakegu lankidetzarako eremu berriak, eta aukera berriak ere sortzen direla. Nolabait ere, eredu edo formula juridikoen mugek ez dituzte demokrazia industrialaren ikuspegitik sortzen diren kezkek eta erronkak agortzen. Lankidetzaren ideia kooperatibismoaren gainetik dago, eta kooperatiba izaerarik gabe ere, lankidetzaren harremanak garatzeko aukerak zabalik dira.

5. MCCREN ERRONKA: NAZIOARTEKO POLITIKA SOZIALA

Arrasateko mugimendu sozio-ekonomikoaren antolaketa paradigma berriak hainbat erronka ditu, hala nola, ekonomia berriari egokitu, nazioartearrean sakondu eta garapen teknologikoa areagotu. Gure iritziz, dena den, azken urteetan, taldearen barruan lana eta kapitalaren artean sortutako harreman berrien ondorioz, enpresa eta lankidetzaren eredu berri bat sortzea da erronka nagusientakoa. Hain zuzen ere, MCCren paradigma berriaren kontrastea eta erronka nagusia kooperatiba eta partizipatutako enpresen arteko desberdintasunean datza.

Taldearen sendotasun ekonomikoa bermaturik, MCCren oinarritzko balio eta printzipioek lankidetzaren eta autoeraketaren ildotik urratsak ematera bultzatzen dute, beste transnazioaletatik desberdindu nahi badute bederen. Gaur egun, hala ere, indefinizioa da ezaugarri nagusia; alegia, politika eza da politika. «Lehenengo gure enpresa eta negozioak nazioartean kokatu, eta, gero, saiaturiko gara gure balio eta printzipioetatik hurbilago dauden formulak bilatzen» izango litzateke estrategia, nazioarteko kooperatiba aliantzak iradoki zuen irizpideen ildotik (Book, 1992). Edozein modutan, hamabi urte inguru pasa dira martxan dagoen lehenengo atzerriko ezarpena abian jarri zenetik, eta ez da aurrerapen aipagarririk egin gai honen inguruan.

Korporazioa dilema batean murgildurik dago: nola transmititu Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren baloreak, kooperatiba enpresak sortu gabe eta filialen kontrol osoa mantenduz? Enpresa multinazionala izateak dakartzan abantailak, zuzendaritza bateratuaren abantaila batik bat, ez

dituzte galdu nahi; baina beste aldetik, Arrasateko sistema sozioekonomikoren izaera bikoitzak kooperatiba identitatea galtzeko eta ezaugarri ezberdintzaileak, lankidetzeta eta autoeraketaren baloreak adibidez, erabat alboratzeko arriskuari buruzko kezka ere bada¹⁶.

Azkenaldian, MCC korporazioaren kanporatzeko dinamikaren alderdi sozialari buruz proposamenak izan dira. Proposamenak bi taldetan bana ditzakegu: lehenengoak, organo sozialetatik datoz; bigarrenak, ostera, Korporazioaren sail zentraletatik.

1. *Kontseilu sozialen proposamena: Merkataritza etikorako ekimena*

Kooperatiben alde sozialetik kooperatiben atzerriko garapenari buruz egin diren proposamenak oso gutxi izan dira, eta oso orokorrak. Kanpo hedapenaz baino, gehiago arduratzen dira kooperatiben barne egoerak sortzen dituen arazoekin, besteak beste, behin behinekoen kontratazio handia, segurtasuna, ordainsariaren auzia eta korporazioaren antolaketa. Kontseilu sozialetatik sortutako proposamen bakarra ezagutzen dugu: M. Larrañaga eta J. Ugaldek, Fagor taldeko kontseilu sozialeko lehendakaria eta lehendakari-orde eta aholkularia, hurrenez hurren, kooperatiben kanpo garapenaren gainean zer egin daitekeen galderari erantzunez *Merkataritza Etikorako Ekimenaren* bidea jorratzea proposatzen dute (Larrañaga eta Ugalde, 2000)¹⁷.

Fagor-eko Kontseilu sozialeko kideen iritziz, *Merkataritza Etikoaren Ekimenak* MCCri nazioarteko garapen eredia definitzen lagun diezaioke (Larrañaga eta Ugalde, 2000): «MCC erakunde horiekin harremanetan jar liteke, gure kooperatiben printzipioak ezagutarazi, kanpoan sortu nahi diren enpresatan printzipio horiek sustatzeko dugun asmoa azaldu eta horiek ezartzea bideratzeko lankidetzeta eskatu, ohiko kapital enpresetatik desberdindu nahi duen bide honetan gizarte eta langileak gogoz parte hartuko duten

¹⁶ Cancelo, MCCko lehendakariaren hitzetan (2000): «La falta de definición sobre las características de un desarrollo exterior puede llevarnos en la práctica a un modelo de Corporación alejado de los Principios y Valores acuñados en el conjunto cooperativo que, a medio plazo, será claramente minoritario. El modelo finalista en el que un conjunto de cooperativistas sea propietario de un grupo de empresas que engloban a un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, sometidos a regulaciones legales de sus respectivos países, se aleja, hasta hacerlo incomprensible, del proyecto originario»

¹⁷ Ekimen honek 1996. urtean Ingalaterran du abiapuntua, 1998.eko urtarrilera arte ez baitzen hasi martxan. Enpresak (Premier Brands, Sainsbury's, Littlewoods, Bodyshop, Incom Data Service, Price Waterhouse, e.a...); Gobernu Kanpoko Erakundeak [Oxfam, Christian Aid, CAFDD, World Development Movement (WDM), e.a...] eta Sindikatuak (TUC-UK, ICFTU,

formulak aurkitzeko. Herrialdea eta bertako lan egoera ezagutzen duten eta enpresarengandik independente izan eta sartuta gauden edo sartu nahi dugun herrialdean gizartearen oniritzia duten herri mailako erakunde zibilekin elkarlanean partehartzeak, aberastu egingo gintuzke ezagutzan eta proiektuari sinesgarritasuna emango lioke langileen eta bertako gizartearen aurrean».

Gure iritiz, *Merkataritza Etikoaren Ekimena*, berez, MCCn aplikatzeko ez da oso ondo egokitzen, baina jokabide kodeen bidea lantzeko atea zabaltzen du, ordea. Alderdi horiek, dena den, zehatzago aztertuko ditugu jokabide kodeei buruzko atalean; lehenago, ordea, korporaziotik zabalduetako proposamenak, edo hobeto esanda, mezuak aztertu eta eztabaidatuko ditugu.

2. Nazioarteko hedapenerako jarraibide orokorrak eta partehartzerako ereduak

MCCko nazioarteko eragiketan lehendakari-ordea den J.M. Herrastiri jarraituz: «*Buruan nazioarteko korporazioa badugu, industri demokrazia zko kutsu berezi batez garatu behar dugu mundu osoko enpresa eta pertsonen arteko lankidetzaren eremua. Beste batzuekin elkarlanean aritzea, hau da, «multinazional pertsonalista» antzeko bat eratzea, aurrean dugun erroka handi bat da» (T.U. Lankide, 1997). Gogoeta horretan sakonduz, MCCko zentro korporatiboko nazioarteko eragiketako departamentuak, nazioarteko hedapenera kontuan hartzeko zenbait ideia eta jarraibide orokor zabaldu zituen T.U. Lankide barne aldizkarian. Jokabide kode bat baino gehiago, hausnarketarako elementu gisa aurkeztu ziren, oraindik ez baitzuten MCCko organoek nazioarterako inolako politika sozialik onartu. Bere helburua nazioarteratzeko estrategiaren ikuspegi sozialaz ohartaraztea, kooperatibak atzerrian kokatzeko aukeratutako herrialdeetako garapen sozio-ekonomikoari buruzko hausnarketa egin, eta politika sozial baten aldeko hausnarketa zen.*

ITS, IUF, e.a...) biltzen ditu. Hasieran Ingalaterrako txikizkari handiak eta marka ingelesak beren ekoizpen lerroetako lan baldintzen gaineko erantzukizuna bere gain har zezaten, Nazioarteko Lan Antolaketaren araudietan oinarritutako jokabide kodeak garatu eta begirale independenteen bidez inplementatzeko kanpainak bultzatu zituzten. Gaur egun, enpresa, GKE eta sindikatuen arteko hitzarmen honek, hots, *Merkataritza Etikorako Ekimenak*, lan praktikei buruzko kodeen inplementazio egokiak identifikatu eta bultzatzen ditu. Halaber, kodeen betetze mailen jarraipena burutzeko ikuskaritza eta egiaztatze independentea sustatzen dute. Garatu diren lehenbiziko hiru proiektuak honakoak izan dira: Txinan arropa fabrikak sortzen, Zinbawen baratzagintzan eta Afrikako Hegoaldean ardo produkzioan. Proiektu bakoitzak lau edo bost konpainia eta bertako hornitzaile, sindikatu eta GKEen partehartzearekin burutu dira. (Larrañaga eta Ugalde, 2000). Informazio gehiago beraien web orrian lor daiteke: www.ethicaltrade.org.

Izan ere, Arrasateko esperientziaren balioek nazioarteko estrategia horretan balio kooperatiboak txertatzea eskatzen baitute¹⁸.

MCCren nazioarteko politika sozialerako jarraibideak

- Printzipio eta baloreak MCC errealitate osoari aplikatu behar dira, hots, atzerriko ezarpenak ere kontuan hartuz.
- Kanpoko langileei garapen pertsonalerako, heziketarako eta aurrerapen pertsonal eta kolektiboko aukerak eskainiko dizkieten ereduak bultzatzearen aldeko apustua egin.
- Enpresak eta bere langileek maila bateko autonomia ahalmena izan dezaten lagundu.
- Enpresen ezaugarriei, hala nola, kudeaketa erdua errealitate kulturalari, funtzionamendu-erari eta jarduerari egokitu behar zaio, beti identitate ezaugarri desberdinak izan dezaten ahaleginduz.
- Gardentasunez, arauen errespetuaz, eta berdintasunean eta erregulazioan, ez arbitraritatean, oinarritutako jokabideaz aritzea enpresaren barruan.
- Ahal den neurrian aktiboa izan, sustapen sozialeko jardueretan, bereziki heziketan, gure presentziaren talka eta dimentsioa doitzuz. Eta mota haue-tako jardueratan gure enpresetako pertsonalaren partehartzea lortu.
- Hezkuntza erakundeetan egon, bere ekimenetan parte hartuz.
- Enpresa ekimena sustatu, bereziki kooperatiba izaerakoa.

Iturria: TU Lankide (2000,otsaila, 21)

Marko orokorretik politika konkretuagoetara jaitsiz, MCCren enpresa ez kooperatiboen langileentzako elkarte lotura berriak sortzeko aukera aztertzen ari dira Korporazio mailan. Eroski kooperatibak Euskal Herritik kanpo dituen

¹⁸ (T.U. Lankide, 2000, 21) «Por pura coherencia con nuestros principios y valores, estamos obligados a hacer un esfuerzo en pos del bienestar y mejora de los «trabajadores exteriores» y de la sociedad en la que estos se ubican. Dicho de otro modo, debemos hacer todo lo posible por evitar convertirnos en una multinacional al uso, cuyo objetivo primordial es optimizar la rentabilidad de sus accionistas. A los cooperativistas hay otras realidades que también deben preocuparles. Arizmendiarreta lo dejo bien claro desde un principio: «Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico por lo social». La singularidad de MCC constituye una oportunidad para definir un perfil de actuación basada en su experiencia económico empresarial, pero además, con un contenido ético más profundo y transparente».

Hiper eta Maxietako soldatapeko langileentzat eratu den GESPA¹⁹ elkarteak jarri izan du adibide moduan Cancelo-k, MCCko lehendakariak: «Kapital elkarteak izango diren arren, kooperatiba baloreak jasoko dituzte, horrela langileek, kudeaketan, mozkinetan eta kapitalean parte hartu ahal dezaten».²⁰

Atzerriko ezarpenetako langileek filialetako jabego, mozkin eta kudeaketan parte har dezaten aurkeztutako proposamenaren inguruan egiten dugun lehenengo gogoeta da aukera interesgarria dela iruditzen zaigula, batik bat, demokrazia industrialaren bidetik urratsak ematen hastea adierazten duelako. Horrela gainera, langileen inplikazio produktiboa lor daiteke, errotazioak murrizten lagundu dezake, eta autofinanzaketarako bidea ere izan daiteke. Era berean, informazio gardentasuna eta enpresa erabakietan langileen partehartzea bultzatu daitezke. Horrekin guztiarekin, langileen lankidetzarako jarrera sortzea ahalbidetuko litzateke, batik bat, partehartze kulturarik ez dagoen herrialde eta kulturetan.

Edonola ere, sozietate partzipatuetako langileei soilik partehartze mugatua eskainiko litzaikeela iruditzen zaigu. Bi motako mugak ditu gure iritziz –beti ere–, GESPA ereduan oinarrituz: batetik, enpresan duten partehartzea mugatua da, erabateko nagusitasuna eta boterea etxe nagusiak izaten jarraitzen duelako²¹.

¹⁹ Consum eta Eroski kooperatibek eratu zuten GESPA elkarteak (Gestora de Participaciones S.P.C.) estatuko merkataritza zentroetako soldatapeko langileak, Erosmer Iberica S.A menpeko sozietatean aritzen direnak, enpresan integratzea zuen helburu. Erosmer Iberica S.Aren bitartez Eroskik eta Consum-ek estatuan banatutako hainbat hipemerkatu gestionatzen dituzte. Erosmer Ibericaren kapitala honela banatzen da: Eroski eta Consum kapitalaren %95,5, eta GESPA % 4,5 (2000 urte arte, bazkide finantzarioak aurki zitezkeen, besteak beste, ONCE, BBK, Lagun Aro, Eta Caja Postal). Erosmer Ibericako langileek GESPAko bazkide izan daitezke 500.000 pezeta ordainuz. GESPAren gobernu organoari dagokionez, Erosmer Iberica S.A.ko langileak eta CECOSA kartera elkarteak (Consum eta Eroskik) osatzen dute, bakoitzak %50 izanik. GESPA-n langileen %80 inguruk hartzen dute parte kooperatibako iturrien arabera.

²⁰ Euskal Herriko Unibertsitateak antolatzen duen Uda Ikastaroen XXVIII. esparruan egin zuen hitzaldian jasotzen da (XIX. Uda Ikastaroak, 2000).

²¹ Kodeterminazio ereductara hurbiltzen den eredu bat izango litzateke, baina bereizgari batzuekin: Administrazio kontseiluan dauden ordezkariak ez dira langileak aukeratutako sindikatuen ordezkariak. Sindikatuetako ordezkariak, oro har, banakako langile taldeek baino antolatuago eta negoziatzaio ahalmen handiagoa izan ohi dute, eta, ondorioz, zuzendaritzaren aurrean langileen interesak defendatzeko oposizio lanak egiten eraginkorragoak dira. Eroskiren kasuan, langileen partehartzea bitarteko elkarte bidez egiten da. Eroski eta Consum kooperatibak kontrolatzen duten Erosmer Ibericaren akzioen %4,5ak ematen dieten ordezkariak dute, kooperatiba horien menpeko den CECO.S.A. elkartearekin erdibana. Alegia, funtsean, %2,25 besterik ez dute kontrolatzen langileek, eta erabaki organoetara ez dute sarbide zuzena; baizik eta CECOSAren konpartitu behar dute beren ordezkariak. Bestalde, parte hartzeko bide eta erakundeek kooperatiba terminologia erabiltzen duten organoak aurkitu daitezkeen arren ehala nola, kontseilu errektoreak, batzar orokorra, kontseilu soziala, partehartze aukerak mugatuak dira; kooperatibako bazkide baten parte hartze ahalmenarekin konpara ezinak. Kooperatiben «karikatura» gisa edo «sasikooperatibatza» har daitezke.

Bestetik, langileen parteharzea bere ekoizpen zentrora mugatzen da. Erabakiak enpresa partizipatu, kooperatiba, sektore talde eta korporazio mailan hartzen diren bitartean. Alegia, ez daude beren enpresari buruz erabakiak zuzenki hartzen diren beste organoetan ordezkatu. Horregatik, partehartze planteamendua ezin da ohiko enpresa kapitalistek burutu ditzaketan formula instrumentaletara mugatu. Ohiko kapital enpresatan bilatzen den partehartze politiketatik haratago joan beharko luke, proposamen hau helmuga baino aurreratu bihurtuz.

Hausnarketa egiteko garaia omen da Arrasateko Kooperatiba Esperientzian; baina, gure iritziz, ez dirudi korporazio eta kooperatiben arduradunen arreta gehiegi jasotzen duenik; halaber, bazkideen artean ez da benetako gogoeta eta eztabaida zabaldu gai hauen inguruan. Ez dago argi nondik jo, ez dago argi ere demokrazia industrialaren bidetik aurrera jotzeko borondaterik ba ote dagoen. Nazioarteko hedapenaren testuinguruan, kooperatiben interes ekonomikoak eta demokrazia baloreak hedatzeko nahiak ez datoz bat; hori dela eta, oraingoz bederen, atzerriko proiektuen enpresa garapena da korporazio eta kooperatiben arreta behinena jasotzen duena. Bizkitartean, nazioarteko politika sozialaren diseinua bigarren mailan geratzen ari da, berriz.

6. NAZIOARTEKO POLITIKA SOZIALERAKO GAKOAK

Gure iritziz, egungo egoerak demokrazia industrial ereduaren hausnartu eta berrasmaketa eskatzen du; alegia, lana eta kapitalaren arteko harremanak berplanteatzea periferian ez ezik, erdigune kooperatiboan ere. Printzipioen birdefinizioak Arrasateko mugimendu sozioekonomikoarentzat lan egiten duten gizaki guztiak bere baitan hartu beharko lituzke, bai bertakoak eta baita kanpoak ere, kooperatibako bazkideak nahiz partizipatutako enpresetako langileak.

Korporazioaren kanpo definizio sozialari bilduz, aurreko atalean aipatu dugun bezala, nazioarteratze estrategiaren hainbat alderditara zabaldu beharko litzateke. Hainbat dira hausnarketa sakona eta proposamen zehatzak eskatzen dituzten gaiak. Ez dagokigu guri formula zehatzak eskaintzea, ez da une egokiena ere; baina gogoeta egiteko, ordea, hainbat elementu aurkeztu nahi ditugu, oso labur bada ere:

- *Nazioarteko ezarpen berrien plangintza* egiterakoan alderdi sozialak ere kontuan hartu beharko lirateke. Adibidez, kokapen herrialdeak eta guneak zehazterako orduan, demokrazia industrialeko bideak garatzeko aukerak sortzen dituzten herrialdeak lehenetsi daitezke; bazkideen aukeraketan ere demokrazia industrialeko bideak garatzeko aukera aztertu beharko litzateke. Dudik gabe, beste kooperatiba batzuekin edota gizarte ekonomiako beste antolaketekin elkarlanerako aukerak lantzen direlarik.

- *Informazio gardentasunak* kooperatiba eta filialei egoerari buruz ez ezik, beren harremaneni buruz ere nazioarteko hedapenaren oinarri izan behar du. Nazioarteko harremanen balantze ekonomiko eta sozialak tresna baliagarria izan daitezke, etxe nagusi eta filialen egoera eta beren arteko harremanak ezagutzeko. Ildo honetatik ere, nazioarteko politikaren gaineko «*behatokiak*» sortzea aukera bat izan daiteke. Batik bat, kanpo ezarpenetako langileen lan erregimen eta lan baldintzen inguruko informazioa jaso eta zabaltzeko.
- Kanpo ezarpenetako langileen *heziketa* orokorra, profesionala eta kooperatiboa azpimarratu beharko litzakete, kooperatiben heziketa printzipioaren ildotik, demokrazia industrialaren ikuspegitik urratsak eman ahal izateko.
- Enpresa *inguru eta gizartearekiko konpromezuak* hartzeko aukeren hausnarketa. Adibidez, behar fiskalak egoki betetzea (enpresa transnazionalen kasuan salbuespena dena) edota euren ingurumena errespetatzea abiapuntua litzateke.
- *Mozkinen banaketari* buruzko politikak garatuz. Mozkinen berrinbertsio politikei buruzko ildoak finkatu ez ezik, garapen komunitario eta ekin-tza sozialetara bideratzeko fondoak bermatu, kooperatibetako fondo sozialen ildotik.
- *Erabakien koordinazioa eta autoeraketaren arteko oreka* bilatzeak, filialetako langileek filialen gain duten kontrola eta etxe nagusiaren gain dutenari buruzko gogoeta egitea beharrezkoa da.
- Kanpo ezarpenetako zuzendaritzaren jatorria, adibidez, multinazionalen erabaki gunearen kokapenean aldagai garrantzitsua da. Zuzendari horien jatorria, eta heziketaz gogoeta egitea demokrazia industrialaren ikuspegitik garrantzitsua da²².
- Pertsonen kudeaketa eredu partehartzaileen garapena bultzatu behar da. Aldi berean, lan baldintzak –kontratazio, ordainketa, ordutegi, sustapen eta heziketa prozedurak– ezartzeko, lege xedapen eta hitzarmen kolektibo orokorretatik abiatuz, kooperatiba balioekin bat etor daitezzen ahalegindu.
- Langileek filialetako jabego, kudeaketa eta mozkinetan partehartzea bultzatu ez ezik, etxe nagusian duten papera ere aztertu behar da. Langileak bere gain eragina duten erabaki organoetan beraien ordezkari-tza izan dezaten. Bi bide aipatu daitezke, derrigorrez kontrajarriak ez dire-

²² Denboraldi baterako soilik joaten diren kooperatibako bazkideak bidaltzea –horrek dakarren inguruko egoera sozioekonomikoarekin duten ezagupen eta konpromezu ezarekin–, ala tokiko zuzendariak aukeratzeko erabakitzeaz gain, batzuk eta besteek zuzendaritza lanak lankidetzara ikuspegitik lantzeko jaso behar duten heziketa eta prestakuntza zehaztu behar da.

nak: Batetik, *bazkide laguntzaileen* bidea aukera bat izan daiteke; eta bestetik, Arrasateko sistema sozioekonomikoan *sindikatu*en *partehartze-ari* buruz gogoeta. Guztia, gainera, kanpo ezarpenetan ez ezik, baita erdigune kooperatiboan ere.

- Langileek filialetako jabego, kudeaketa eta mozkinetan partehartzea bultzatu ez ezik, etxe nagusian duten papera ere aztertu behar da. Langileak bere gain eragina duten erabaki organoetan beraien ordezkari-tza izan dezaten. Bi bide aipatu daitezke, derrigorrez kontrajarriak ez direnak: Batetik, *bazkide laguntzaileen* bidea, eta bestetik, *sindikatuena*. Egungo testuinguruan, Arrasateko sistema sozioekonomikoan *sindikatu*en *partehartzeari* buruz gogoeta egitea beharrezko iruditzen zaigu, kanpo ezarpenetan ez ezik, baita erdigune kooperatiboan ere.

Demokrazia industrialaren ikuspegitik, helburua filialetako langileentzat eredu berri bat sortzea baino gehiago, eredu berria beraiekin batera garatzea izan beharko luke. Hori dela eta, maila guztietan partehartzeko baldintzak eta espazioak sortu eta dinamikak suspertzea garrantzitsua da. Gizakiek kapitalaren aurrean nagusitasuna izatean datza gakoa. Halaber, atzerriko eta inguruko filialetako langileen partehartze eskubideak bermatzeko oinarritzakoa iruditzen zaigu, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoan ohiko izan den instituzionalizazio bidea hartzea²³. Horiexek dira, hain zuzen ere, kooperatibaren kapital sozietateak besteetatik desberdinduko dituen irizpidea, eta modelo berriaren demokrazia industrialaren maila baldintzatuko duena. Alegia, Arrasateko esperientzia demokrazia industrialaren hedapenarekin konprometiturik dagoen, edo etorkizuna eskusiboki ekonomia kapitalistarena delako ustearekin bat egiten duen erakutsiko duena.

7. JOKABIDE KODEAK NAZIOARTEKO POLITIKA SOZIAL BATERAKO TRESNA GISA

Nazioarteko politika sozialaren inguruan hausnarketarako elementu eta irizpideak MCCren eta kooperatiben oinarritzko printzipio, xede eta balioetan aurki daitezke. Hain zuzen ere, kooperatiba ikuspegitik nazioarteko politika sozial propio baten azken helburua lankidetzaren printzipioak kooperatiben parte diren enpresa eta langile guztiei aplikatzea izango litzateke (*T.U. Lankide*, 2000ko otsaila, 21). Zentzu horretan, demokrazia industrialaren eta lankidetzaren espa-

²³ Berriz ere, Ormaetxearen hitzetan oinarrituz, (White, 1988): «...But Don Jose Maria always insisted that the solution was not to be found in casual reforms but rather in structural reforms; that is to say it was necessary to change sovereignty of capital to sovereignty of labour».

rruan jabegoan, kudeaketan eta mozkinetan partehartzea bultzatzeko formulak garatzea funtsezko da. Ahaztu gabe, mozkinen banaketa komunitarioari edota heziketarako bideratutako fondoei eskaini behar zaien arreta berezia.

Jokabide kodeek bestelako ikuspegia eskaintzen dute²⁴. Hasieran, gainera, kooperatiba enpresarentzat baino, kapital enpresentzat eginiko tresnak direla ikus daiteke. Kapital enpresek kontratatzen dituzten langileekiko eta kokatzen diren herrialde eta komunitateekiko jokabide arduratsua eta gizarte erantzukizuna sustatzea dute helburu. Kooperatibarentzat, aldiz, enpresaren berezko balioak eta identitatearen funtsa dira, kooperatiben printzipioek jasotzen duten legez. Baina, MCC bezalako lankidetzak esperientziek kooperatiben ohiko jokabide paradigma gainditu dute: langileek zuzentzen zituzten komunitatean txertaturiko antolaketa txikiak izatetik, izaera desberdineko enpresak biltzen dituen eta nazioartean aritzen den korporazioa izatera igaro dira. Eta epe laburrera, bederen, hainbat arrazoi medio, sistema osoaren kooperatibizazioa ez da aurrirakosten.

Hala, testuinguru honetan jokabide kodeak lankidetzaren eta autoeraketaren eremuetatik hurbilago dagoen nazioarteko politika sozial propioa diseinatu eta garatzeko *tresna lagungarriak* izan daitezkeela argudiatuko dugu. Gure iritziz, jokabide kodeek eta, egun, beren ezarpenerako garatutako metodologiek, kapital enpresatan izan dezaketen helburu instrumental soiletik haratago, jokoera arduratsua eta kooperatiboagoa finkatzeko markoa eskaintzen dute, lan esparruan ez ezik, kooperatiba eta filialen arteko artikulazioan ere. Ondoko lerroen muina, jokabide kode desberdinek MCCrentzat izan dezaketen baliagarritasunaren inguruko hausnarketek osatzen dute. Hiru taldetan banatu dira kodeak eta iruzkinak: batetik, oinarrizko lan baldintzak errespetatzea helburu duten kodeak; bigarrenik, enpresa transnazioanalentzako jarraibideak eskaintzen dituzten nazioarteko kodeak; eta, hirugarrenik, Gobernu Kanpoko Erakundeek bultzaturikoak. Azter ditzagun, beraz, ekimen horien ezaugarriak.

a) *Oinarrizko lan baldintzak errespetatzea helburu duten kodeak*

Nazioarteko erantzukizun sozialari buruzko edozein jokabide kodek, gutxienez, ILOk finkatzen dituen oinarrizko lan estandarrak jasotzeko beharra aipatzen dute zenbait adituk (Murray 2000; eta Múgica, 1999). ILOren «laneko oinarrizko eskubide eta printzipioen» 1998ko adierazpenak lan behartuaren debekua, diskriminazioa eta umeek egindako lana ezabatzea, ordutegi, soldata, osasun eta segurtasunaren ikuspegitik lan baldintza minimo batzuk

²⁴ Jokabide kodeen eta enpresaren gizarte erantzukizunaren azterketa sakonago baterako ikus (Heras eta Errasti, 2001).

ezartzea, eta langileak elkartzeko askatasuna eta hitzarmen kolektiborako eskubidea onartzea aldarrikatzen du. «*Lan Baldintzen Kode Kanadiarra*» eta «*SA 8000*» erantzukizun sozialerako zertifikazio ereduak, adibidez, ILOk onarturiko hitzarmenetan oinarritzen dira, hein handi batean.

Ez dirudi, oro har, hitzarmen horiek MCCko filialetan ezartzeko arazo larririk egon beharko litzatekeenik. Bi arazo iturri aipa daitezke: batetik, kooperatibaren produkzio-ilara eta hornikuntza katearen erantzukizuna noraino iristen den zehaztu beharko litzateke, hots, hornikuntza katean zehar enpresa azpikontratatu eta hornitzaileen lan baldintzei dagokienez norainoko ardura hartzen duten kooperatibek eta filialek. Horrek, industri osagarri eta lagungarriaren azterketa sozialerako prozedurak eta estandarrak garatzea eska lezake. Bestetik, *Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsalaren* 20. eta 23. artikuluek eta ILOren 87., 98. eta 135. hitzarmenek jasotzen duten langileak elkartzeko askatasunaren eta hitzarmen kolektiborako eskubidearen aplikazioak Txinan kokaturik dauden transnazionalen kasuan egokitzapenak egitea eska lezake.

Nazioarteko lan araudiek jasotzen dituzten lan baldintza minimoak betetzen direla bermatzen duen nazioarteko zertifikazio sozialak izatea, *SA 8000* adibidez, kooperatibentzat sakon azertzeko aukera izan daiteke. Nazioarteko lan erakundeek edota merkatuak ezartzen dituzten estandar sozialak nazioarteko edozein politikaren oinarria baitira. Aldi berean, MCCren irudi politikan ere lagundu dezakete, gizarte eta kontsumitzaileen aurrean ez ezik, baita bazkideei begira ere.

b) *Transnazioanalentzako jarraibideak eskaintzen dituzten nazioarteko kodeak*

Transnazioanalentzako jarraibidetzat har daitezkeen kodeak ere oso interesgarriak direla iruditzen zaizkigu, bereziki, filialekiko politika ekonomiko eta sozial baten markoa diseinatzeko. Europar Batasunak iragarritako «*Garapen bidean dauden herrialdeetan aritzen diren europar enpresentzako jokabide kodeak*» oraindik argia ikusi ez duenez, gure iritziz aipagarria da *Korporazio Transnazionalen Nazio Batuen Zentroak* (UNCTC) delakoak, hain zuzen, 1990. urtean proposaturikoa. Enpresa transnazionalaren ezaugarri eta jardueren azterketa sakon baten ondorioz sortu zen, nahiz eta hau ere ez den indarrean jarri. Dunning-en iritziz (1992), asmo handiegiko proiektua aurkeztu zuten, eta, gainera, beste kode batzuk ez bezala, OCDEeko jarraibideak, adibidez, industrializazio bidean ari diren herrialdeen interesak gogoan izanik idatzi ziren.

UNTC-en kodeak, dena den, nazioartratez estrategien jarraibidetzat interpretaturik, informazio erabilgarria eskain diezaike atzerriko filialen sorkuntzan eta kudeaketan esperientzia gutxi duten eta filialekiko politika

aurrerakoa bultzatu nahiko luketen MCC bezalako enpresa taldeei. Alegia, MCCko kooperatibek filialek hainbat esparrutan izan dezaketen jokabideari buruzko irizpideak eskaintzen dituzte, hala nola, jabego eta kontrola, enplegua eta heziketa, informazioaren zabalkundea, transferentzia prezioak, zergak, teknologia transferentzia eta gobernuekin harremanak.

c) *Gobernuz kanpoko erakundeek bultzaturiko kodeen ekarpenak*

Gobernuz kanpoko erakundeek bultzaturiko kodeen ekarpenak ere kontuan hartzekoak dira. Alde desberdinetako interesak batzen dituzte ekimen hauek. Enpresa, langile, administrazio eta komunitateko gizarte zibilaren ordezkarien arteko elkarlanean oinarritzen dira. Era berean, eraginkortasun sozialaren eta lankidetzaren ikuspegitik kodeen diseinu, ezarpen eta jarraipenerako metodologia aberatsa eskaintzen dute. Ondorengo hiru ekarpenak nabarmendu daitezke: filialetako langileen partehartzea kodeen diseinu, garapen eta jarraipenean ziurtatuko duten prozesuak bultzatzea; behar lokalak kontuan hartu eta nazioarteko araudietan oinarritzea, adibidez, ILOren hitzarmenetan; eta kodeen jarraipena egiteko kanpo begiraleen beharra, erakunde profesionalenaz gain, GKEen partehartzea ere bultzatuz, iparraldekoena ez ezik hegoaldekoena ere²⁵.

GKEen ikuspegitik, kodeak eta ikuskaritza eta zertifikazio sistema globalek ez lukete estatu erregulazioaren alternatiba izan behar. Ez lirateke, halaber, sindikatu eta langile antolaketen lana ordezkatzeko tresnak. Ez eta kontsumitzaileak kezkatu ez daitezen enpresak erabili ditzakeen harreman publikorako bitarteko hutsak ere. Alderantziz, GKEek bultzatu nahi dituzten kodeek enpresaren nazioarteko zenbait politika, enpresa, gizarte zibila, gobernuaren erregulazio eta langile antolaketen arteko elkarrekintzaren bidez garatzeko tresnak izatea dute helburu.

MCCren nazioarteko politika soziala beste esparru batzuen ekarpenak jasoz aberastu daiteke. Interesgarria litzateke, adibidez, kooperatiben inguruan sortu den *Mundukide fundazioa* bezalako ekimenez egin dezaketen lana politika sozialaren edota jokabide kodeen garapen, ezarpen eta jarraipenean. Baita ere, kontuan hartzekoa izan daiteke unibertsitateak eskaintzen duen ikerketa eta hausnarketarako eremua. Ezin ahaz ditzakegu, ezarpen produktiboen helmuga diren herrialdeetako langile antolaketa eta gobernuz kanpoko erakundea. Azken batean, nabarmen ikusten da lankidetzarako aukera zabalak daude. Esparru bakoitzaren partehartze maila eta eremua zehaztea, halere, MCCri dagokio.

²⁵ Fagorreko kontseilu sozialeko kideek aipatzen duten Merkataritza etikoaren aldeko ekimena hemen kokatuko genuke.

Badira, ordea, jokabide kodeen eraginkortasuna eta sinesgarritasuna zalantzan jartzen duenik. Bere sendotasun-abantaila eta ahultasun-desabantailak kontuan hartu behar dira. Gure ikuspegitik, dena den, gakoa, kodeetan baino, enpresak ekimen horiek bultzatu eta ezartzeko dituen helburu eta konpromezu mailan datza. Hain zuzen ere, enpresaren maila desberdinetan baneratuak, eta diseinu, ezarpen eta jarraipenerako metodologia egokiak aplikatzen diren neurrian tresna baliagarriak izan daitezke. Zentzu horretan, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren lankidetzak kulturak eta egitura demokratikoak garatzeko dituen esperientziak baldintza egokiak eskaintzen dituzte kodeen eraginkortasunerako. Batez ere, kooperatiben printzipio eta xedeen hedapen eta aplikaziorako tresna osagarri gisa aplikatzen badira.

ONDORIOAK

Ekonomiaren globalizazioak, eta nazioarteratzeko estrategiak, Arrasateko Kooperatiba Esperientziara aldaketa garrantzitsuak ekarri dituzte. Egun, MCC korporazioa enpresa kooperatiba eta enpresa kapitalistez osaturik dagoen nazioarteko esperientzia sozioekonomikoa da. Enpresaren nazioarteratzea kapitalen bidez kontrolaturiko unitate produktiboen bidez burutzeak kooperatiben ohizko paradigmarekin haustura bat sortu du, alegia printzipio kooperatiboetatik kanpo geratzea. Gaur egun, kooperatiben nazioarteratze prozesuaren ondorioz, ezin esan dezakegu Greenwoodek eta bere ikerketa taldeak, 90eko hamarraldiaren hasieran, Arrasateko mugimenduaren demokrazia industrialaren prozesua aztertu ondoren esan zutena (1992): «in a continuum of forms of industrial organization, Fagor lies near the pole of maximum labor participation». Izaera berria eskuratu dute kooperatibek, enpresa transnazionalen izaera, eta jokatzeko arauak aldatu egin dituzte, era berean.

Arrasateko enpresa sistema eta lankidetzak eredu berplanteatzea beharrezkoa da. Pertsonetan zentratutako enpresa eredu alternatiboen bidetik jarraitu nahi bada, demokrazia industrialaren gaineko hausnarketa sakona egitea ezinbestekoa da; batik bat nazioarteko definizio sozialari buruz. Nazioarteko politika sozialaren inguruan hausnarketarako elementu eta irizpideak MCCren oinarritzko printzipio, xede eta balioetan aurki daitezke; baita kooperatiba mugimenduan ere. Halaber, gizarte ekonomiak eta demokrazia industrialak eskaintzen duten ikuspegi zabalagoak baliagarriak izango dira. Izan ere, auzi honetan airean dagoen galdera honakoa da: nork kontrolatuko ditu enpresa partzipatuak? Bertan lan egiten duten langileek edo etxe nagusiak? Kooperatiba ikuspegitik nazioarteko politika sozial propio baten azken

helburua lankidetzaren printzipio demokratikoak Arrasateko esperientziaren parte diren enpresa eta langile guztiei aplikatzea izango litzateke. Bitartean, demokrazia industrialaren bidetik, urrats handiak eman daitezke.

Tamalez, demokrazia industrialean sakontzeko oztopo eta zailtasun ugari daude: batetik, atzerriko ezarpenen ezaugarriek ez dute laguntzen –kapitalismo gordinenaren isla bihurtu diren Sao Paolo, Guadalajara eta Shangai bezalako makrohirietan kokaturik daude, langileek partehartze kultura eskasa dute, langile errotazio izugarria da, etab.; eta bestetik, kooperatibetan ere bada erresistentziarik gisa honetako ekimenak bultzatzeko –enpresaren merkatu arrakasta bilakatu da balio nagusia–. Horregatik, Arrasateko mugimendu sozioekonomikoaren paradigma berriaren kontzientzia hartu, eta balore berriak sortzea eta lantzea beharrezkoa dela deritzogu. Zentzu horretan, zentro korporatibotik egin daitezkeen nazioarteko hedapenaren esparru sozialaren garapenaren aldeko aldarrikapenak batetik, eta demokrazia industrialaren eta lankidetzaren esparruan jabegoan, kudeaketan eta mozkinetan partehartzea bultzatzeko formulak garatzeko saiakerak, bestetik, garrantzitsuak dira; ahaztu gabe, mozkinen banaketa komunitariok edota heziketak, besteak beste, eskatzen duten arreta berezia.

Edonola ere, nazioarteko jardueren konplexutasuna kontuan hartuz, eta kooperatiben ohiko esparrutik kanpo geratzen direla ikusirik, egungo jokatibide kodeen azterketak nazioarteko politika sozial baten diseinurako tresna lagungarriak direla deritzogu. Enpresek atzerriko ezarpenetako langile, inguru eta gizartearekin konpromezua lantzeko bitartekoak izan daitezke. Izan ere, formulazio, teorizazio eta aplikazioen aldetik berrikuntza handiak izan dira azken urteetan. Alde batera utzi gabe gainera, ikuspegi desberdinak bil ditzaketela: enpresa etika eta lehia-abantailak, estandarizazioa, labelak eta kontsumitzaileen informazio eskubideak, sindikatu eta gobernuz kanpoko erakundeen iritziak, gobernu eta gobernu arteko erakundeen araudiak, eta abar.

Argi dago, gure uste apalean, Arizmendiarretaren eraldaketa proiektutik abiatutako MCC korporazioa erronka berri baten aurrean dagoela: nazioarteko politika sozialaren garapena. MCCek nazioartean dituen filialetan lankidetzan oinarritutako politika sozial propioa garatzea funtsezkoa baita, taldearen etorkizunarentzat ez ezik, kooperatiba mugimenduarentzat oro har ere, mundu mailan duen garrantzia eta eragina ikusirik. Lankidetzan oinarritutako Arrasatekoa bezalako esperientziak, bere «saio-izaeraren» ildotik, ekonomia-aren egituraketa berrian berdintasun eta elkartasun ekonomiko eta sozialaren alde lagun dezaketela pentsatzen dugu; hurbileneko komunitatean ez ezik, Iparraren eta Hegoaren arteko harremanen eremuan ere.

BIBLIOGRAFIA

- ADDA, J. (1998): *La mondialisation de l'économie*, La Decouverte, Paris.
- AGIRRE, N., AZKARRAGA, J. et al (2000): *Lankidetza. Arizmendirretaren eraldaketa proiektua*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate.
- ANNAN, K. (2001): «Corporate Backing for university in Basque Country». *ICC Bussines Bulletin*. February.
- ARANZADI, D (1976): *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*; Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. eta MENDIZABAL A. (1995): «Aproximación a la economía social en Euskal Herria: presente y retos de futuro» *Ekonomiaz*, 33. Zbkia, Gasteiz.
- BAKAIKOA, B, URALDE et al (1999): Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. *Grupos empresariales de la economía social en España*. Ciriec. Valentzia.
- BAKAIKOA, B. eta A. AGIRRE (2001): «Globalisation et strategies de cooperatives industrielles de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC)». Côté, D (koord.): *Les holdîgns cooperatifs: Evolution ou transformation definitive?* Jalons, De Böeck, Bruselas.
- BECK, U. (1997): *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Ediciones Paidós, Bartzelona.
- BELO MOREIRA, M. (1999): «A Globalização e o Movimento Cooperativo». Belo Moreira: *O Cooperativismo no novo milenio*. Incoop. Lisboa.
- BRADLEY, K eta GELB, A. (1983): *Cooperation at work. The Mondragon experience*. London.
- BOOK, (1992): *Cooperatives values in a changing world*, ICA.
- CAMPANA, D. (1999): «La dimensión social de la globalización, integración, libre comercio y códigos de conducta: desafío para el derecho del trabajo», pp. 20 25. en Campana, D. y Mujica, J. (1999): *Códigos de conducta y normas sobre responsabilidad social empresarial. Un desafío para la competitividad en la economía global*. CEDAL (Centro de Asesoría Laboral del Perú). Lima.
- CANCELO (1996), «Plan estrategico corporativo de Internacinalización de MCC», *Boletín de la Asociacion de internacional de Derecho Cooperativo*, 25. Zbkia, urtarrila-apirila.
- CANCELO, A. (2000) «Globalización y señas de identidad». *TU Lankide*. Maiatza: 20. Arrasate.
- CANCELO, A. (1999): «Factores condicionantes del desarrollo económico y la generación de empleo: La experiencia de MCC». *Boletín de estudios económicos*, Vol LIV, n.º 168 .
- CASTELLS (1996-1997). *La era de la información*, 3 vols. Alianza. Madril.
- CHAVES, R. (1999): «Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la perspectiva española». In Barea, J. *Grupos empresariales de la economía social*. Ciriec. Valencia.

- CHAVES, R. (2001): Les groupes de economie sociale: dynamique et trajectoires. Côté, D (Koord.): *Les holdigns cooperatifs: Evolution ou transformation definitive?* Jalons, De Boeck, Bruselas.
- CLASTER DEL CONOCIMIENTO (1997, 2000): *Casos de Empresas Avanzadas en Gestión*, Cluster del Conocimiento, Donostia.
- VAZQUEZ, A. (1998): *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*, Hobest, Bilbo.
- CÔTÉ, D (2001): Les holdigns cooperatifs: Evolution ou transformation definitive? Jalons, De Boeck, Bruselas.
- CLAMP, C. (2000): The Internationalization of Mondragon, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, Lbkia, 4. Zbkia.
- DEFOURNY, J. (1990): «*Democratie cooperative et efficacité économique*», Jalons, De Boeck, Paris.
- DEFOURNY, J. (1999): «*L'économie social au Nord et au Sud*», Jalons, De Boeck, Paris.
- DUNNING, J.H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley, Reading.
- DUNNING, J.H. (2000): «The new geography of foreing direct investment». Woods, N.: *The political economy of globalization*. Macmillan Press ltd. New York.
- DURÁN, J.J. (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Ediciones Pirámide, Madril.
- ETI (2001): Introducing the Ethical Trading Initiative. Ethical Trading Initiative-ren web orrialdea. www.ethicaltrade.org, 2001
- ERRASTI, A.M. (2001): *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: MCC Korporazioaren nazioarteratzea*. Doktorego tesia. Aurkezteko bidean.
- EUROPAKO BATZORDEA (1999): «Codes of conduct and social labels. Ethical consumption an production». European Social Dialogue. Newsletter from the European Comission. DG V. Maiatza. Brusselas.
- GIDDENS, A (2000): *Un mundo desbocado*, Taurus, Madrid
- GRENNWOOD, D. et al. (1991): *Industrial Democracy as a process*. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- HERAS, I. eta A. ERRASTI (2001): Jokabide kodeak, label sozialak eta gizarte erantzukizuna nazioartean, *Uztaro 37*. Zbkia. Bilbo.
- HENK, T. eta LOGAN, C. (1982): *Mondragon. An economic Analisis*. Institute of social studies at The Hague. London.
- JEFFCOTT, B. eta YANZ, L. (1999): «¿Fortalecen o debilitan las regulaciones gubernamentales y la organización de los trabajadores?». Campana, D. eta Mújica, J. (1999): *Códigos de conducta y normas sobre responsabilidad social empresarial. Un desafío para la competitividad en la economía global*. Cedal (Centro de Asesoría Laboral del Perú), Lima, Peru.
- KASMIR, S. (1999): *El mito de Mondragón*. Txalaparta. Tafalla.
- LARRAÑAGA, M. eta J. UGALDE (2000): Desarrollo exterior cooperativo. ¿Qué podemos hacer? *TU Lankide*. Iraila. Aretxabaleta.

- LARRAÑAGA, J. (2000): Cooperativismo y nueva economía, *T.U. Lankide*, Ekaina, Arrasate.
- LEVESQUE, B. (1997): Quelques enjeux concernant le mouvement Desjardins: de l'intérêt individuel à l'intérêt général». Levesque, B. : *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, Puq, Québec.
- MOYE, M (1995): *Coordination of investment, finance and production in a cooperative industrial group*. Doktoretza tesia. Indiana University. Chicago.
- MUJICA, J. (1999): «Globalización de la economía mundial, multinacionales, derechos humanos y responsabilidad social del empresariado». pp. 8-19. en Campana, D. y Mujica, J. (1999): *Códigos de conducta y normas sobre responsabilidad social empresarial. Un desafío para la competitividad en la economía global*. Cedal (Centro de Asesoría Laboral del Perú). Lima.
- MÜNKNER, H (1995): «The role of Co-operative in the 21st century», Co_operatives key issues conference, «Co_operatives managing change into teh 21st century» NSW registry of co_operative. Asia Pacific Co_operative training centre, Sydney.
- MURRAY, J. (2000): *Corporate codes of conduct and labour standards*». International Labour Organization, Bureau for Worker's Activities, Geneva.
- ORMAETXEA, J.M (1999): *Origenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Aretxabeleta.
- REDONDO, S. (1999): «Algunos viejos debates sobre el trabajo asociado tras una primera lectura de la nueva ley de cooperativas». In *Sociedades cooperativas: Régimen jurídico y gestión económica*. Ibidem. Madrid
- SPEAR, R. (2001): Globalisation et strategies cooperatives. Cote, D (Koord.): *Les holdigns cooperatifs: Evolution ou transformation definitive?* Jalons, De Boeck, Bruselas.
- TERENCE, M.H: (2001): *The impact of worker ownership on firm_level performance:A comparative study*. Doktoretza tesia. Yale University. New Haven.
- T.U. Lankide. MCC Korporazioko barne aldizkaria. Hainbat ale.
- UGALDE, J. eta M. LARRAÑAGA, (2000): «Desarrollo Exterior Cooperativo, ¿Qué Podemos Hacer?», *T.U. Lankide*, 2000, Iraila . Arrasate.
- URDANGARIN, (1999): «Internacionalización de Mondragon Corporación Cooperativa» (MCC), *Ekonomiaz*, 44. Zbkia., Gasteiz.
- VAL NUÑEZ, M. (1994): *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: su realidad actual y su diseño del cambio*, Rialp, Madrid.
- ZELAIA, A. (1997): *Kooperatibak Euskal Herrian*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- VIENNEY, C. (1995): *L'économie sociale*, La découverte, Repères, Paris.
- ZURBANO, M (1998): *Munduko Ekonomia*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- WHYTE FOOTE, W. (1988): *Making Mondragon*. Ilr Press. New York.