

los cooperativistas de mondragón ante el cambio de época sobre el poder de la identidad

Joseba Azkarraga Etxegibel¹

El presente artículo es fruto de una investigación desarrollada en el Centro de Investigación LANKI (*Lankidetzaaren Ikertegia*: www.lanki.coop), de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de Mondragón.

Este Instituto fue creado en el año 2000 y actualmente cuenta con un grupo de 12 investigadores.

La misión de LANKI se enmarca dentro de una reflexión de hondo calado: la necesidad de realizar una reflexión estratégica de la transmisión generacional de la experiencia cooperativa arizmendiana², de revitalizar el flujo educativo de los valores cooperativos y, para ello, la importancia de investigar, profundizar y enriquecer diversos aspectos de nuestro proyecto de transformación social cooperativo en el cambiante contexto actual. Esta función de 'reflexión, actualización y siembra' es una amplia función que entendemos debe ser asumida por los diversos agentes de la Experiencia Cooperativa y, dentro de ella de forma especial, por Mondragón Unibertsitatea. LANKI, mediante investigación básica e investigación aplicada a la praxis cooperativa y educativa, provee a las diversas instituciones y cooperativas de conocimiento, reflexión, módulos formativos, materiales y propuestas orientadas a satisfacer sus demandas. En definitiva, la misión de LANKI es ofrecer a la universidad, a las instituciones cooperativas, a las propias empresas cooperativas y a otras instancias interesadas un servicio especializado

(1) Miembro fundador de LANKI y profesor en HUHEZI Mondragón Unibertsitatea.

(2) La caracterización de "arizmendiarreita" deriva del nombre del principal inspirador del cooperativismo de Mondragón.

en investigación, reflexión y formación orientado a valorar, profundizar, actualizar y promover el pensamiento, los valores y la praxis cooperativa. La misión del Instituto es, asimismo, la de cumplir un cometido específico y necesario de estudio, profundización e irradiación del paradigma cooperativo dentro de la amplia función compartida de vitalizar, actualizar y transmitir el proyecto de transformación social cooperativo.

Comenzamos con un amplio y profundo proyecto de investigación que denominamos “Proyecto Testimonio”, que duró varios años. Este proyecto de investigación se centró en el análisis de los discursos, opiniones e interpretaciones en torno a la Experiencia Cooperativa Arizmendiana de los propios cooperativistas (tomaron parte alrededor de 60 dirigentes cooperativistas en debates organizados a modo de ‘grupos de discusión’ sobre los distintos temas que cruzan el cooperativismo de Mondragón).

A partir de ahí, el centro de investigación LANKI ha tomado parte de forma directa en el diseño y la organización de una profunda reflexión colectiva de las cooperativas de Mondragón, culminada en el año 2005, y que tuvo como objetivo repensar el sentido y la visión de futuro de las cooperativas de Mondragón. Dicho proceso de reflexión colectiva fue denominado *El sentido de la experiencia cooperativa* y tomaron parte más de 1.500 personas.

Breve introducción a la experiencia cooperativa de Mondragón

La experiencia cooperativa de Mondragón es considerada por muchos observadores como una de las referencias de democracia empresarial en el mundo. Se trata de un movimiento cooperativo llevado a cabo por trabajadores vascos que comenzó en 1956. Actualmente, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC: www.mcc.es) conforma una red de más de 200 empresas y más de 100.000 trabajadores, y está constituida en tres divisiones: la industrial (entre otras, marcas como FAGOR, de considerable implantación en el Estado español y en Europa); la de distribución (el grupo Eroski, el segundo grupo de distribución en el Estado español); y la financiera (entre otras estructuras, un banco cooperativo). Cuenta así mismo con un sistema propio de seguridad social y una universidad cooperativa (Mondragón Unibertsitatea: www.mondragon.edu), además de varios centros para la investigación tecnológica. Constituye, hoy en día, el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España.

Especialmente en la última década experimenta un profundo proceso de transformaciones que en su mayor parte tienen que ver con el intento de dar respuesta a una economía crecientemente abierta y globalizada. Aunque situadas mayoritariamente en el País Vasco, las empresas cooperativas han experimentado un fuerte proceso de internacionalización. Como consecuencia de ello, posee delegaciones y plantas por todo el mundo, y actualmente está conformada por empresas cooperativas y otro tipo de sociedades.

Como toda experiencia de economía social, se trata de un difícil equilibrio dinámico entre lo económico y lo social. En opinión de algunos observadores, actualmente experimenta cierto proceso de desgaste de los sentidos sociales, valores cooperativos y bases de pensamiento que alimentaron la experiencia en su génesis. Por ello, la experiencia cooperativa de Mondragón se encuentra en un proceso de reflexión.

1. Primera mirada: Una tesis y 13 afirmaciones sobre nuestro pasado, presente y futuro

La tesis: Los desafíos económico-empresariales de las cooperativas en la era global son muy importantes, y la evolución positiva de dichos desafíos también está ligada a una apuesta por la identidad. Este texto versa sobre la identidad, la necesidad de seguir construyendo un nosotros sobre valores y sentidos compartidos, pero en todo momento esta cuestión está en relación positiva y no negativa con los desafíos de carácter económico-empresarial. No se trata de una relación de antinomia. Es una relación de complementariedad y mutua necesidad.

1ª afirmación: La Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM) es una experiencia de *transformación de la empresa*:

- intramuros, se introducen lógicas democráticas,
- y extramuros, se entiende la empresa como agente para la justicia social y el desarrollo comunitario.

Además, contiene también intuiciones de un proyecto de *transformación social*: en el lienzo ideológico, al fondo, aparece dibujada una *sociedad crecientemente auto-gestionada y auto-instituida*. Se trata del autogobierno ciudadano también en otros ámbitos de la vida social (educación, salud, tiempo libre, jubilación, etc.).

2ª: En la ECM el impulso ético-ideológico ha sido condición necesaria para el éxito empresarial. El mundo de la empresa sabe ahora de la im-

portancia de los intangibles, pero aquí lo sabemos y practicamos desde hace tiempo. Las grandes ideas-fuerza (religiosas, progresistas o de construcción de país) han adquirido eficacia histórica y han fundamentado vidas: muchos han hecho pivotar una parte importante de su existencia e identidad en base al cooperativismo y su proyecto transformador. La búsqueda de la eficacia empresarial ha tenido sentido y los sentidos compartidos han catapultado la eficacia empresarial.

3ª: La dimensión ético-ideológica y su correlativa base motivacional, están sufriendo en los últimos años. El cooperativismo está perdiendo fuelle como proyecto transformador y motivador. Se oye que ha dejado de ser un concepto con significado en la cultura juvenil. El viejo cooperativismo respondía a las problemáticas de una sociedad hoy radicalmente alterada. El mercado globalizado impone determinados cursos de acción que acentúan contradicciones y deterioran el hecho cooperativo. Pero el problema no está sólo 'ahí fuera', en el mercado globalizado; también está 'aquí dentro', en el ablandamiento de la musculatura ideológica. La homologación cultural-ideológica es la más peligrosa, porque anestesias la subjetividad transformadora y, en consecuencia, imposibilita la capacidad de innovar e imaginar cursos de acción alternativos y transformadores.

4ª: Por ello, se deberán cuidar mucho los pliegues internos, la 'dimensión interna-cultural', lo identitario. La adaptación exitosa a la globalización no será posible sólo en términos tecnocráticos. El plano cultural y subjetivo seguirá siendo condición necesaria para el éxito (quizá más que nunca). El mundo de la empresa lo sabe. Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la *clave cultural* cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

5ª: El individualismo es la nueva clave cultural emergente. La intensificación del proceso de individualización que tiene lugar en las sociedades post-industriales y post-modernas supone un cambio sustancial del suelo cultural en el que toca actuar. Supone el desgaste de las reservas de sentido colectivas de la cultura propia de la sociedad industrial (la fe o la conciencia de clase). El individuo medio actual busca ser ungido en el pedestal del éxito individual. Podemos estar ante una especie de *transición histórica de las modalidades de sentido*: el cooperativismo de Mondragón estaría desplazándose desde *motivaciones público-políticas* hacia *motivaciones individual-privadas*; desde una modalidad de implicación impregnada de éticas comunitaristas o de liberación (proyecto para la transformación social con fundamento cristiano, progresis-

ta/socialista o nacionalista) hacia un paradigma de implicación que entronca más con la auto-construcción individual y la privatización de los valores y la moralidad. El sujeto cooperativista revestido de los tradicionales sentidos colectivos estaría siendo (parcialmente) sustituido por muchos individuos inmersos en una búsqueda individual e individualista de sentido.

6º: No es probable que el éxito sostenido del proyecto empresarial pueda darse sobre un suelo cultural sólo hecho de individualismo y auto-realización individual. Lo sugeriré de otro modo: el vínculo posmoderno individualista es algo mucho más débil e inconsistente, y el compromiso de los nuevos cooperativistas, sobre todo de su futuro estrato dirigente, podría formularse como un compromiso 'hasta nuevo aviso'; es decir, sujeto a revisión permanente en función de los intereses individuales. Probablemente, la cuestión radica en buscar el equilibrio entre las distintas motivaciones que alimentan la experiencia cooperativista. Con todo, no cabe duda de que el individualismo es el 'suelo' cultural en el que toca actuar en el futuro, y las definiciones colectivas compartidas deberán ser negociadas y legitimadas en el ámbito soberano de lo individual.

7ª: No se trata de resucitar los sentidos del viejo cooperativismo, sino de buscar una nueva concreción de sus valores universales en las nuevas condiciones históricas. Una operación de *refundación* y *refundición*. *Refundación*: la reformulación del nosotros cooperativo, volver a contestar el por qué y para qué de todo esto en tiempos de globalización. *Refundición*: crear un nuevo y eficaz depósito de sentidos-motivaciones a modo de *collage*, con algunos viejos pero renovados sentidos (democracia, compromiso social) y otros nuevos (auto-realización, ecología...).

8ª: Parte de los nuevos sentidos compartidos deben emerger de la lectura crítica y constructiva del mundo que habitamos y sus desafíos, y de la aportación que ante los mismos podemos/queremos realizar. Desafíos planetarios: ecología, tercer mundo, democracia empresarial... Desafíos también 'más cercanos': vivienda, empleo de calidad, compromiso con la diversidad lingüística (y los procesos de normalización de las comunidades lingüísticas minorizadas en el mundo laboral), género, marginación social... Se trata de cuestiones muchas de ellas, que se explicitaron en los espacios de debate sobre El Sentido de la Experiencia realizados en el año 2005.

9ª: El momento no puede ser mejor, porque la empresa de hoy experimenta un giro dialógico: es concebido cada vez más como un espacio de

diálogo, entendimiento, participación y comunicación inter e intra-personal. Es un giro histórico que establece condiciones idóneas para la re-elaboración identitaria que hoy requiere la ECM. Se necesita de espacios y momentos para el diálogo ético e ideológico, desde la convicción de poder así ganar en diferencialidad, calidad ética y empuje empresarial.

10^a: La acción económico-empresarial globalizada requiere una conciencia y compromiso moral globalizados. No se trata de que compartamos una misma lectura de la realidad global; cada uno tendrá la suya con sus propios ejes y matices. Se puede pensar que el mundo está muy-muy mal, simplemente mal, que está bien, o que no estando bien va a mejor. Pero creo que podemos convenir en que la realidad global actual no puede admitir dos extremos: primero, una lectura auto-complaciente y fundamentada en una bonita postal (es lo que hacen quienes nadan a gusto en el mar de la globalización); y segundo, un escenario aterrador que no deja margen para el pensamiento propositivo y la acción alternativa. Por tanto, desde la pluralidad, podemos convenir en lo siguiente: se puede mejorar, y mucho.

11^a: Cualquier planteamiento de transformación social en el nuevo ciclo histórico deberá recoger el principal desafío futuro: la sostenibilidad, tanto particular como global. En una época planetaria la frase que dice que “nada de lo humano me es ajeno” deja de ser una máxima moral para convertirse en una realidad sociológica (es un mundo de amenazas, riesgos y oportunidades crecientemente compartidas). El desafío de la ECM (y de las empresas en general) no consiste sólo en crecer económicamente, sino en hacerlo siguiendo estándares sociales, ecológicos, culturales, democráticos y solidarios. El desafío de futuro pasa, efectivamente, por el éxito empresarial en un mercado crecientemente competitivo, pero pasa también, en gran medida y muy conectado a ello, por la capacidad comunitaria de generar endógenamente las lógicas nuevas, las racionalidades culturales, éticas, sociales y ecológicas que acompañen a la racionalidad económica y den sentido a la misma. En esta labor, la ECM puede actuar a la defensiva, desde la desgana, desde la *cosm-ética* o desde el oportunismo; o puede constituirse, desde la humildad, en un agente tractor de una nueva forma de *ser y hacer empresa* (desde el convencimiento). Este aspecto debe ser integrado en la visión estratégica como un compromiso de principios, de modelo de sociedad.

12^a: La universidad debe y puede aportar mucho. Debiera conformarse en un centro neurálgico del debate, de la producción y transmisión de sentidos, en estrecha relación con la empresa; y tractora de un pensamiento progresista y

renovador, además de organizadora de los espacios dialógicos. No existirá posibilidad de renovar el imaginario colectivo ni de re-construir el sujeto transformador sin una estrategia educativa ambiciosa y eficaz. Tenemos la visión y los resortes educativos para dicho camino. Sólo falta empezar a andar.

13ª: En el plano de las actitudes se requiere hacer consciente el poder autodestructivo de, al menos, seis actitudes con presencia relativamente fuerte entre los cooperativistas:

- la *actitud nostálgica* que idealiza el pasado propio. Se elabora un sentimiento de pérdida de las esencias (la herencia de un pasado que siempre fue mejor). No construye y dilapida el potencial presente y futuro;
- la *actitud que no hereda el pasado*, que se desentiende del principio de identidad históricamente elaborado en permanente renovación. Se elabora un sentimiento de falta de auto-confianza, de devaluación de lo propio, y una idealización de lo ajeno a partir de lo cual se hace imposible construir;
- la *actitud triunfalista*. Incapacita para ver los problemas estructurales que ya se viven o que se experimentarán, tanto en lo económico como en lo identitario;
- la *actitud anti-identidad*. Aquella que se deriva de una forma de entender el hecho cooperativo como antinomia entre eficacia y sentidos, y codifica los valores supremos como coste. Es curioso, porque es desde esta experiencia desde donde se ve perfectamente claro el poder del ‘principio de identidad’.
- la *actitud de pedir peras al olmo*. No puede pretenderse que el cooperativismo de Mondragón se haga cargo de todos los grandes males del mundo actual; salta a la vista que constituye una humilde gota en un gran océano global. Y flaco favor se le hace a nadie si se le exige algo que está fuera de su alcance; las expectativas exageradas son directamente proporcionales a las grandes frustraciones.
- la *actitud de no pedir nada*. Se mata el deseo por el miedo a fracasar o a generar expectativas por encima de lo racional. Despotencia a la persona y al colectivo, lo desaloja del nuevo escenario identitario y simbólico.

2. Segunda mirada: Por una renovación de la inteligencia cooperativa de Mondragón

Ha habido una profunda *inteligencia o creatividad cooperativista*. Una inteligencia de varios tipos: intelectual, emocional, social, organizacional

y psicosocial. Y adelanto que en todas estas inteligencias que desarrollaré brevemente, el cooperativismo de Mondragón necesita un nuevo impulso radical, porque se encuentra en un proceso de cambio también radical de su fisonomía clásica en lo organizativo, jurídico-societario, humano, geográfico y cultural. Las inteligencias son las que siguen:

a) Ha habido una *inteligencia o creatividad intelectual*.

Es decir, una capacidad **de leer la realidad de forma crítica, de imaginarla en otros términos**, y finalmente de superarla a partir de la creación de otro tipo de estructuras sociales y empresariales. Ha habido una **mentalidad crítico-creativa** y una capacidad de proyectar la realidad en el futuro con otra silueta, con otra figura más amable, más humana, más justa y, además, posible.

Todos sabemos que el cooperativismo moderno surge con la era industrial, y surge como respuesta a los desmanes de un modelo económico y social que crea sufrimiento, injusticia y mucha desigualdad. Esa lectura crítica de la realidad ha sido el motor del compromiso y de la responsabilidad en la construcción de otras estructuras, de otro modelo de empresa, y de otro modelo de sociedad. Más o menos consciente, de forma más o menos difusa, ha existido un ansia de transformación social, de creación de nuevas estructuras, de innovación social, de democratización, de reparto del poder, de auto-constitución de la sociedad civil, de convertir a los individuos y colectivos humanos en protagonistas activos de su pequeña historia, todo ello a partir de una insatisfacción intelectual con lo realmente existente.

En el caso de Mondragón existe una **figura intelectual poderosa**, Arizmendiarieta. Pero han existido y existen otros muchos que además de ir construyendo la experiencia día a día, han analizado el entorno y la propia experiencia de forma constante.

Hoy también necesitamos esa inteligencia o creatividad intelectual, esa capacidad de leer críticamente la realidad, para reactivar de forma poderosa esa inteligencia o creatividad intelectual, porque actualiza el cooperativismo del siglo XXI con una lectura crítica de la realidad global y convierte la insatisfacción en acción. Ubica al cooperativismo en las coordenadas de pensamiento que requiere el mundo globalizado. Lo salva del peligro de la desconexión con los centros de gravedad, con las grandes cuestiones ético-sociales de la actualidad que pueden ser resumidas en dos:

-
- Es necesario ver que asistimos a la re-estructuración de la modernidad capitalista en base a la **contradicción Norte-Sur**. Ese es, a buen seguro, el principal dato que cualquier proyecto de reforma, cambio o transformación social hoy debe tener en mente. Este es uno de los datos que la inteligencia o creatividad intelectual del cooperativismo vasco debe integrar hoy.
 - Re-estructuración ecológica de la sociedad industrial. En cierta forma, hemos pasado de la centralidad de la cuestión social a la centralidad de la cuestión ecológica (U. Beck). En términos más generales, que la lógica económica y empresarial se entiendan bien con otros ámbitos u órdenes de la vida social (lo ecológico, personal, cultural, social, familiar...) es una necesidad creciente en las sociedades occidentales y su modelo de desarrollo globalizado. Pero no sólo eso. Se está convirtiendo también en una condición esencial para la propia supervivencia y estabilidad del orden social, y como consecuencia de ello la cuestión del desarrollo sostenible ha dejado de ser sólo una preocupación de los sectores progresistas y transformadores de la sociedad.

La renovación radical de la creatividad intelectual es un antídoto contra la posibilidad de que los cooperativistas nos instalemos en un *bien-estar* y *bien-pensar* auto-complacientes, como una especie de nueva aristocracia global. Venimos del siglo XIX respondiendo al *mal-estar* generado por el capitalismo. Venimos de Arizmendiarrieta respondiendo al *mal-estar* generado por el capitalismo. En este momento, surgen alternativas autogestionarias respondiendo al malestar del capitalismo, y conectar con ellos es conectar con lo más genuino y auténtico de los genes de nuestro cooperativismo.

b) Ha existido una *inteligencia emocional*.

El plano intelectual, cognitivo, o de pensamiento, necesita de un aliado, de un **correlato en el plano de las emociones**, en el plano de lo afectivo. Todo proyecto de transformación necesita de su dimensión emocional, de una indignación ética si se quiere (o entusiasmo ético, si se prefiere). La tensión emocional es el tractor de la acción transformadora. Decía Cioran que “todo lo que nos incomoda nos permite definirnos. Sin indisposiciones no hay identidad. Ventura y desventura de un organismo consciente” (*Ese maldito yo*). El problema más grave de cualquier cooperativista es que haya matado su tensión emocional. Que se haya enfriado. Que haya dejado de sentir.

Preguntar ‘qué nos incomoda hoy’ es responder ‘qué queremos aportar’ y ‘qué somos’. Dicho de otro modo, la indignación ética es portadora del compromiso ético y de la propia (auto)definición. La indignación moral ante las desigualdades e injusticias del mundo constituye el elemento motor de la reflexión, el compromiso y la movilización que subyacen al cooperativismo.

El cooperativismo vasco, el **mapa emocional de los cooperativistas vascos, debe empaparse de los datos mencionados**, tomar conciencia intelectual, pero también afectiva de este hecho. Debe **renovar su inteligencia emocional**, su capacidad empática de conectar con los núcleos que más sufren, con las cuestiones que más nos atosigarán. Como lo hizo en los comienzos de la era industrial. Cada cooperativista necesita construir un **puzzle emocional renovado en un mundo crecientemente globalizado, en el que las amenazas, sufrimientos y oportunidades están íntimamente interconectados**.

c) Existe una profunda *inteligencia social* en el cooperativismo vasco.

Una de las razones más importantes del éxito del cooperativismo de Mondragón ha sido precisamente la capacidad que ha demostrado de crear capital social económico: es decir, una **red de conexiones, articulaciones, vinculaciones, un entramado social entre distintas unidades y organizaciones** que actúan en la esfera de la economía. Es una forma de entender lo económico vinculado al capital social, y ha dado por resultado una alternativa potente de creación de trabajo y riqueza, y ha supuesto la creación de estructuras socio-empresariales que, a pesar de las incontables contradicciones, responden mejor a los valores humanistas.

Comenzó con un capital social simple, es decir, unidades pequeñas conformadas por relaciones cercanas, casi familiares, en un pequeño entorno geográfico. Y ha llegado a un estadio de capital social ampliado: vínculos y conexiones más formales entre organizaciones distintas.

Ahora tiene la oportunidad de seguir en esta línea y alcanzar un **nuevo estadio**: conformar un capital social aún más ampliado. Conformar una extensa **red** de unidades interconectadas a **nivel internacional**, una red de alianzas (ideológicas y afectivas) con otras experiencias socio-económicas y productivas que respondan a un deseo de transformación social en clave cooperativo. Conformando un núcleo, una realidad dentro del mismo mer-

cado, dentro de ese campo de juego, que propugna otros valores. Confor-
mar no sólo una red de unidades meramente productivas, sino una red de
unidades productivas que se soporten sobre una visión de la economía, de
la empresa, que promulguen la adhesión a unos valores. Y no se trata sólo
de una red de conexión meramente empresarial, sino también de una red
de experiencias sociales conectadas por un proyecto compartido de trans-
formación en clave cooperativa (autogestionaria, sostenible y democrática).
Esto aleja el peligro de egocentrismo y aislamiento en una era global. Vuelve
a conectar empresa y capital social.

Este nuevo estadio no implica sólo cambios cuantitativos, sino también
cualitativos: de reforzamiento de sentidos, de reforzamiento cultural, ideol-
ógico y relacional.

d) Una *inteligencia o creatividad organizacional*.

Se trata de la inteligencia del cooperativismo vasco en su plano más
práctico y operativo, que ha requerido siempre de una renovación continua.
El cooperativismo de Mondragón se ha dotado de una **arquitectura orga-
nizativa compleja y efectiva**. Y de una **constelación de organizaciones**
de índole distinta, entre las que destacan las organizaciones educativas y de
investigación y, en concreto, su universidad.

Se trata de **seguir sumando a esa constelación organizaciones con
lógicas que conecten al cooperativismo vasco con las cuestiones éticas
y sociales del mundo** que habitamos hoy. La Cooperación Cooperativa que
representa Mundukide supone un **nuevo elemento de auto-definición** para
la nueva época que experimentamos, un potente **engarce con las nuevas
conciencias**. Es parte de la creatividad organizativa que ha mostrado el
cooperativismo vasco a lo largo de la historia.

e) Y, por último, ha existido una *inteligencia socio-psicológica*

Ha sido una experiencia conformada por **muchas individualidades**,
individualidades peculiares que encuentra una conexión entre su ubicación
laboral, su crecimiento personal y la implicación en un proyecto colectivo de
transformación social. El fuero interno de quienes han conformado y confor-
man la ECM ha estado compuesto por elementos culturales y motivaciones
de gran capacidad de arrastre.

En la ECM el **impulso ético-ideológico y su correlato socio-psicológico** ha sido condición necesaria para el éxito empresarial. El mundo de la empresa sabe ahora de la importancia de los intangibles, pero aquí lo sabemos y practicamos desde hace tiempo. Ya está dicho: **la búsqueda de la eficacia empresarial ha tenido sentido y los sentidos compartidos han catapultado la eficacia empresarial.**

Es precisamente esa dimensión, la ético-ideológica y su correlativa base motivacional y psicosocial, la que en los últimos años más puede estar sufriendo. Algo que el resto del mundo empresarial comienza a mimar mucho. Ahora se empieza a descubrir la fuerza de una organización conformada por ese tipo de individualidades que conectan su día a día con potentes elementos de sentido. Sería cuando menos paradójico que la ECM desatendiera la *clave cultural y psicosocial* cuando otros lo han descubierto como principal motor de competitividad.

Por tanto, ha habido una creatividad intelectual, emocional, social, organizativa y psicosocial. Se requiere revitalizar y re-impulsar todas y cada una de esas inteligencias, para elevar esta experiencia a otro estadio, como experiencia socio-empresarial con lógicas propias de un mundo global. Se trata de renovar el mapa afectivo-emocional, cognitivo-intelectual, práctico-organizacional y psicológico de los cooperativistas.

Se trata de **regenerar y actualizar el cooperativismo en su conjunto**. Todo sujeto colectivo debe estar en una continua y sosegada revisión del nosotros colectivo, actualizarlo y dotarlo de los nuevos elementos de sentido que cruzan las conciencias de sus protagonistas. Los tiempos de cambio histórico requieren de una renovación de los sentidos sociales, para, entre otras cosas, conectar continuamente con las nuevas generaciones y las nuevas energías transformadoras. Tercer mundo, ecología, auto-constitución de la sociedad civil, globalización más justa y humana, participación y democracia social, son todos conceptos que van a sonar muy fuerte en el futuro. Y justo en el diálogo con esos conceptos es donde tiene que construirse el sentido actual del cooperativismo; un diálogo abierto y creativo. Y lo repito: la ECM puede acercarse a ese nuevo universo conceptual por dos caminos. Uno, el del *oportunismo*, desde la consideración de que uno no puede quedarse fuera del discurso 'de moda'. El segundo, el del *convencimiento*, convencimiento de que sólo desde la interiorización e incorporación cultural profunda de esas nuevas 'conceptos límite' es desde donde podrá hacerse frente a la insostenibilidad del mundo actual.

Algo importante: no pretendo sugerir que el cooperativismo de Mondragón deba hacerse cargo de todos los grandes males del mundo actual. La ECM constituye una humilde gota en un gran océano, lo sabemos. Además, flaco favor se le hace a nadie si se le exige algo que está fuera de su alcance, tanto a nivel individual como colectivo. Las expectativas exageradas son directamente proporcionales a las grandes frustraciones. Sin embargo, es preciso señalar que la ciudadela cooperativa también debiera tener claro que su supervivencia no puede apoyarse en soluciones exclusivamente tecnocráticas. No existe futuro si se avanza en la desestructuración y atomización del sujeto cooperativista y su identidad. El futuro será de quienes, por utilizar una expresión afortunada de Manuel Castells, crean en *el poder de la identidad*.