

**TENSIONES Y OPORTUNIDADES EN LAS
MULTINACIONALES COOPITALISTAS DE MONDRAGON:
EL CASO FAGOR ELECTRODOMESTICOS, SDAD. COOP.**

POR

Anjel ERRASTI¹

RESUMEN

Las cooperativas de Mondragon, de acuerdo con su misión, reflejan el esfuerzo de combinar los objetivos de las organizaciones empresariales que compiten a nivel internacional con la creación de empleo, la utilización de métodos democráticos de gestión y el compromiso con el entorno. La multinacionalización de las cooperativas trae consigo nuevas contradicciones, paradojas y dilemas al mundo de la democracia económica. En este artículo se analiza el caso de la cooperativa-multinacional “Fagor Electrodomésticos S. Coop.” de la Corporación Mondragon. Tras años de expansión internacional mediante la inversión directa extranjera, debido a la crisis ha tenido que acometer procesos radicales de reestructuración del empleo, tanto en las plantas de la matriz de Mondragón, como en sus empresas filiales extranjeras: la empresa francesa Fagor-Brandt y la antigua empresa comunista polaca Fagor Mastercook. El análisis de las medidas adoptadas para reducir el empleo en Fagor nos servirá de base para profundizar en el conocimiento de las características organizativas de las multinacionales de Mondragon y para reflexionar sobre las posibilidades de extender el modelo cooperativo a las filiales.

Palabras Clave: Cooperativas, Multinacionales, Mondragon, Fagor Electrodomésticos Sdad. Coop.

Claves Econlit: A130, F23, M160, M54

¹Anjel Errasti: Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social, GEZKI, Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Dirección de correo electrónico: a.errasti@ehu.es.

TENSIONS IN THE MONDRAGON COOPITALIST MULTINATIONALS

ABSTRACT

The Mondragon experience reflects the effort to combine the basic objectives of business development in international markets with job creation, the use of democratic methods in the organisation of the business and a commitment to the development of its social environment. The internationalisation of Mondragon cooperatives brings new dilemmas, paradoxes and contradictions for the Economic Democracy. This work analyses the case of the Mondragon cooperative-multinational Fagor Electrodomésticos. For many years Fagor has been growing via foreign direct investment, but the recent economic crisis has forced Fagor to establish radical job restructuring processes, both in the factories of the parent company in Mondragon and in its European affiliated companies, the French company Fagor-Brandt and the Polish firm Wrozamet, renamed Fagor-Mastercook. The analysis of the practices developed to downsize employment at Fagor pretends expand our understanding about the characteristics of the Mondragon multinationals and on the difficulties of spreading the cooperative model to subsidiaries.

Keywords: Cooperatives, multinationals, Mondragon, Fagor Electrodomesticos Sdad. Coop.

Este artículo se presentó a evaluación tres meses antes de que en noviembre de 2013 Fagor Electrodomésticos presentara concurso de acreedores para su sociedad matriz y sus sociedades filiales. Por consiguiente, la parte empírica de este artículo referido a Fagor no hace referencia a los hechos justamente anteriores y posteriores al cierre de la misma. En nuestra investigación llegábamos a la conclusión de que no sólo estaba en peligro la supervivencia del modelo cooperativo, sino también la propia supervivencia de la empresa – algo compartido por muchos de los entrevistados, pero que nadie esperaba que realmente sucediera. Si bien los acontecimientos que afectan a Fagor han sido los peores que pudieran imaginarse, esperamos que las líneas básicas de nuestra investigación hayan resistido la prueba de los últimos acontecimientos.

1. INTRODUCCION

A principios de 1990, en el contexto de la globalización económica, algunas cooperativas industriales pertenecientes al grupo cooperativo de Mondragon comenzaron a realizar inversiones directas en el extranjero. Fagor Electrónica, Copreci, Irizar, MSI y Fagor Electrodomésticos establecieron las primeras filiales en el extranjero en Tailandia, México, Francia y China en busca de nuevos mercados y costos más bajos (Errasti et al., 2003). En la actualidad, 28 empresas multinacionales pertenecientes a la corporación Mondragon controlan 94 filiales repartidas por todo el mundo (Mondragon, 2012a). Estas cooperativas-multinacionales compiten en los mercados mundiales, y en términos generales – aunque con pocas pero significativas excepciones – están haciendo frente a la crisis económica actual satisfactoriamente. Estas cooperativas se han convertido en las empresas tractoras no solo de Mondragon si no también de muchas empresas del País Vasco. Sin embargo, esta trayectoria de expansión internacional plantea algunos interrogantes respecto al devenir industrial de Mondragon y a los valores y principios democráticos que originalmente se encontraban en el núcleo de la experiencia cooperativa.

Las cooperativas de Mondragon han recibido la atención de muchos investigadores: representan uno de los casos de mayor éxito económico en el ámbito de la democracia económica y de las experiencias de participación de los trabajadores en el mundo, sin dejar formar parte de la sociedad capitalista industrial (Whyte y Whyte, 1988; Greenwood y González, 1991; Cheney, 1999). Los desafíos de la globalización y los efectos de la crisis económica actual no han hecho más que aumentar el interés de los investigadores sobre Mondragon. Sin embargo, son muy pocas los estudios que han abordado el carácter multinacional de sus empresas. Es bien sabido que la estrategia de multinacionalización se ha basado tanto en la adquisición de empresas como en la creación nuevas empresas (greenfield investments) y que los trabajadores de las filiales extranjeras son en su totalidad trabajadores asalariados por cuenta ajena (Clamp, 2000). No obstante, cabría preguntarse si se estableciera un continuo que clasifique las empresas en función de su nivel de democracia y participación, dónde habría que ubicar las filiales de Mondragon: ¿se situarían cerca del polo de máxima participación y democracia de los trabajadores, como tradicionalmente se han ubicado las cooperativas de Mondragon? o ¿estarían situadas en el otro extremo del continuo junto con las filiales de las multinacionales convencionales? Dicho de otra manera, ¿son las cooperativas-

multinacionales de Mondragon Humanity at Work, como su lema y misión sugieren, realmente diferentes de las corporaciones multinacionales al uso?

Algunos investigadores señalan la expansión de Mondragon como una muestra de degeneración cooperativa. Por ejemplo, Huet (2000, 284) señala que Mondragon "se convirtió en una empresa capitalista tradicional que opera sus propias plantas en países con bajos salarios". Otros investigadores ponen de relieve la naturaleza cooperativa de las sociedades matrices: Luzarraga e Irizar (2012, 114) sostienen que las cooperativas globales de Mondragon siguen una estrategia de producción internacional basada en la multilocalización y que representa "un caso de innovación cooperativa hacia una globalización centrada en las personas". Según MacLeod (2006, 33), la dimensión social de las filiales extranjeras se deriva de su objetivo de proteger la identidad cooperativa y la estabilidad social de las sociedades matrices, y por lo tanto las empresas de Mondragon siguen siendo "el modelo más cercano de una verdadera empresa social que actualmente existe en el mundo". Errasti et al. (2003, 127) destacan la oportunidad que las cooperativas-multinacionales de Mondragon ofrecen para construir un nuevo modelo más cercano a una "empresa multinacional democrática". Vanek (2007, 304) argumenta que si tal evolución es posible, entonces puede haber esperanza "de avanzar hacia un mundo de mayor participación, en lugar de un mundo de explotación capitalista".

En contraste con estos enfoques, sostenemos que es necesario un examen más detallado de las filiales de Mondragon, que analice las contradicciones y las paradojas de las relaciones entre sociedades matrices cooperativas de Mondragon y sus filiales capitalistas en el extranjero. En este artículo vamos a estudiar un aspecto concreto de las actividades internacionales de las cooperativas-multinacionales de Mondragon. Como señalaba Stiglitz (T.U., 2005), las multinacionales convencionales no se sienten responsables de la pérdida de los puestos de trabajo derivados de las deslocalizaciones; sin embargo, las cooperativas si sienten esa responsabilidad. Pero cuando las cooperativas se convierten en multinacionales para mantener el empleo de sus socios-trabajadores, ¿se sienten responsables de la pérdida del empleo en las filiales extranjeras? En este artículo vamos analizar el caso de la cooperativa "Fagor Electrodomésticos S. Coop." de Mondragon (en adelante Fagor) que, tras años de una intensa expansión internacional, en el momento actual debido a la crisis ha tenido que acometer procesos radicales de reestructuración del empleo, tanto en sus plantas de producción del País Vasco, como en su filial Fagor-Brandt con plantas productivas en Francia y en Italia,

así como en la filial Fagor Mastercook de Polonia. El análisis de las medidas adoptadas para afrontar la crisis y reducir el empleo nos permitirá entender mejor las características de las multinacionales de Mondragon, sus dificultades para competir en los mercados globalizados y la complejidad que entrañaría extender el modelo cooperativo a las filiales.

El artículo sigue como se señala a continuación. En la segunda parte se realiza una reflexión sobre las paradojas que genera la transformación de las cooperativas en multinacionales. La tercera parte presenta el caso que se va estudiar a continuación, analiza el proceso de internacionalización de la matriz cooperativa Fagor y la gestión del empleo en la matriz durante la crisis. Asimismo, se analiza el declive industrial y de empleo de la filial francesa Fagor-Brandt y la situación de la filial polaca Fagor Mastercook, la antigua fábrica del régimen comunista Wrozamet. En el apartado cuarto, se estudian los aspectos diferenciales de la multinacional Fagor. El artículo finaliza con la presentación de las conclusiones más relevantes y con una serie de reflexiones que ligan nuestros hallazgos a los debates de la literatura sobre multinacionales.

2. CUANDO COOPERATIVAS SE CONVIERTEN EN MULTINACIONALES

La relevancia mundial del cooperativismo de Mondragon reside, por una parte, en la gran concentración de cooperativas, sobre todo industriales, existentes en el País Vasco y por otra parte en el modelo empresarial democrático desarrollado por las mismas (Whyte y Whyte, 1991, Cheney, 1999; Azkarraga et al, 2012). El Grupo Industrial de Mondragón se compone de 152 empresas organizadas en 8 divisiones y con una plantilla de 37.857 personas. El Grupo industrial representa el 45% del empleo de Mondragon, que en total, incluidos los grupos de conocimiento (incluyendo catorce centros de investigación y la universidad), el grupo financiero y el de distribución asciende a un total de 83.569 (Mondragon, 2012a). De 2007 a 2011, como resultado de la recesión, las ventas y el empleo del grupo industrial cayeron significativamente, en torno a un 13% y 12%, respectivamente (Mondragon, 2008, 2012a). La mayoría de las cooperativas de Mondragon, sin embargo, hasta ahora han hecho frente a la crisis sin recurrir al cierre de empresas o al despido de los socios trabajadores, mediante la puesta en práctica de los mecanismos de solidaridad Mondragon (Elortza et al, 2012). En contraste con la tasa de desempleo del 26% en España, la tasa en el valle de Mondragón, donde alrededor del 50% de la fuerza laboral es empleada por las cooperativas, se sitúa en el 11,7% (Eustat, 2012). Sin embargo, la reducción en el número de trabajadores

temporales ha sido considerable, que unido a la paralización de las contrataciones, han contribuido a un incremento de la tasa de desempleo juvenil (Mondragon, 2012a; Arrasate, 2013).

Una de las claves para hacer frente a la crisis ha sido la internacionalización de las cooperativas. Las exportaciones de Mondragon han aumentado en los últimos años hasta en un 60% (Mondragon, 2012a). Asimismo, durante las últimas décadas las mayores cooperativas industriales de Mondragon se han transformado en multinacionales. En 2012 Mondragon contaba con casi 100 filiales en el extranjero, con un total de más de 15.000 trabajadores, que representan el 40% del empleo industrial en Mondragon. Las filiales extranjeras producen el 23% de la producción industrial total de Mondragon en 2011, que asciende a casi la mitad de las ventas internacionales de Mondragon (Mondragon, 2012a).

La multinacionalización de las cooperativas industriales de Mondragon ha transformado profundamente la experiencia de Mondragon. Muchas multinacionales de Mondragon, como Fagor Electrodomésticos, Copreci, Ederlan, Batz, Cikautxo y Fagor Industrial, ahora tienen más trabajadores extranjeros que socios trabajadores. Sin embargo, se sabe muy poco acerca de las características internacionales de estas cooperativas-multinacionales. El término multinacional raramente se menciona en los documentos internos de Mondragon o en investigaciones sobre dichas cooperativas, incluso cuando el tema es la globalización o el proceso de internacionalización. Las filiales representan una parte cada vez mayor de Mondragon, pero se consideran algo así como “cajas negras”. Nadie parece interesado en examinar el traje nuevo del emperador. Sin embargo, en gran medida, es en el ámbito internacional donde está en juego el futuro y la credibilidad de Mondragon.

2.1. Cooperativas y multinacionales: nuevos dilemas y paradojas

En las cooperativas de Mondragon, precisamente por su compromiso con la participación y la democracia, se observan de una forma más nítida una serie de dilemas y paradojas sobre la participación de los trabajadores (Greenwood et al, 1992; Cheney, 2006). La multinacionalización de las cooperativas sólo exacerba dichas tensiones y contradicciones. Existe un profundo antagonismo entre el modelo cooperativo, más cerca de las empresas basadas en la comunidad, y el modelo de empresa multinacional. La combinación de ambos crea nuevas paradojas – empezando por el nombre. No está claro como habría que denominar

a estos nuevos híbridos. Multinacionales coopitalistas, ¿tal vez? En cualquier caso las tensiones y las incongruencias van más allá de los aspectos semánticos.

Para determinar hasta qué punto las multinacionales coopitalistas de Mondragon difieren de otras multinacionales, no sólo se debe analizar las características cooperativas de la empresa matriz, sino también habría que examinar las características desde el punto de vista de sus actividades internacionales. En concreto, habría que estudiar cual es la contribución diferencial que las filiales de Mondragon realizan a los países en las que se ubican. Desde el punto de vista de los trabajadores, habría que analizar la diferencia que supone para un trabajador extranjero entre trabajar en una filial de Mondragon respecto a trabajar para otra empresa multinacional. Para ello sería necesario deconstruir las multinacionales de Mondragon y analizarlas en base a aspectos críticos de las multinacionales como las relaciones matriz-filial, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales en las filiales, la transferencia de tecnología, los flujos de capital y los precios de transferencia, el lugar de decisión, la responsabilidad social, etcétera (Cohen et al., 1979; Dunning eta Lundan 2008; Dicken, 2007; Forsgsren, 2008). El criterio básico de este tipo de investigación sería que cuánto estas dimensiones más se corresponden a los principios cooperativos, más se distinguirían de la práctica de otras multinacionales.

Se podría esperar razonablemente que las multinacionales coopitalistas difieran de otras multinacionales convencionales con respecto a las relaciones matriz-filiales. Por ejemplo, el tratamiento del dilema “integración -respuesta” de las multinacionales (the “integration-responsiveness dilemma, Doz y Prahalad, 1991) puede tener inflexiones especiales en el caso Mondragon. El dilema fue formulado por primera vez por Hymer (1979, 48) de la siguiente manera: "Las empresas multinacionales deben desarrollar una estructura organizativa para equilibrar la necesidad de coordinar e integrar las operaciones, con la necesidad de adaptarse a un mosaico de lenguas, leyes y costumbres". Una multinacional puede resolver este dilema decantándose por uno de los dos enfoques organizativos alternativos: el dominante o el federativo, o en otros términos, la jerarquía o la heterarquía (Hedlung 1993). La multinacional dominante refleja una clara jerarquía en la que la sede corporativa decide e implementa las estrategias principales para toda la multinacional. En cambio, en la empresa multinacional federativa, la sede tiene que competir con las distintas filiales su influencia estratégica, en un modelo más cercano a una red (Goshal y Bartlett, 1990). Según Hymer, las multinacionales trataran de reducir el carácter federativo de la

multinacionalidad, ya que es contrario a las élites dominantes de las multinacionales (Hymer, 1979). En el caso de las multinacionales de Mondragon, por un lado, se podría esperar, a partir de sus principios cooperativos, un modelo más cercano al modelo federativo o a la heterarquía. Sin embargo, es posible que no sólo la alta dirección de las multinacionales de Mondragon, sino también los propios socios trabajadores, como propietarios y empleados de la empresa matriz, pueden tratar de limitar la naturaleza federativa de las multinacionales.

Una característica importante de las multinacionales de Mondragón es que la expansión internacional no ha sido en detrimento del empleo local (Errasti et al, 2003; Luzarraga e Irizar, 2012). Las multinacionales de Mondragon han seguido una estrategia multilocalización, tanto buscando nuevos mercados emergentes, como siguiendo a clientes tradicionales. Durante las últimas décadas, en términos generales, las cooperativas que se convirtieron en multinacionales han creado más puestos de trabajo en el País Vasco que aquellos que no lo hicieron (Luzarraga e Irizar, 2012; Mondragon, 2012b). En algunos casos, sin embargo –como en el caso de Fagor estudiado aquí – ha habido destrucción de empleo significativa.

La naturaleza de la propiedad de estas multinacionales coopitalistas de Mondragon ha significado que las deslocalizaciones, en el sentido estricto de la palabra, hayan sido limitadas, según lo sugerido por Stiglitz (TU, 2005). Sólo los productos que ya no son rentables en la matriz se han enviado a las filiales extranjeras. De acuerdo con la estrategia de multilocalización, la empresa matriz sigue manteniendo tantos empleos como sea posible y, sobre todo, los relacionados con las funciones básicas de dirección, gestión de I + D, diseño, etcétera. Esto tiene un efecto positivo en la sociedad matriz y en el país de origen, pero puede llegar a frenar el desarrollo de la filial, y por lo tanto el desarrollo de sus trabajadores y el país anfitrión de las inversiones. Paradójicamente, para los trabajadores extranjeros puede ser menos interesante trabajar para una filial de Mondragon que trabajar para una filial de una multinacional convencional, ya que Mondragon siempre dará prioridad a la sociedad matriz y a sus trabajadores. Asimismo, las oportunidades de desarrollo pueden reducirse considerablemente si las filiales pagan servicios administrativos, cánones y royalties por transferencia de tecnología y servicios de gestión a la empresa matriz, dejando a la filial en una situación tecnológicamente dependiente, sin compensación más allá de puestos de trabajo (Gurak, 2003). Por otro lado, la aplicación de prácticas de cooperación en las filiales y sus

relaciones laborales podría dar lugar a consecuencias positivas significativas para los trabajadores, para las filiales y para los países donde se encuentran.

3. EL ESTUDIO DE CASO: LA MULTINACIONAL COOPITALISTA FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Fagor es una multinacional integrada por dieciseis plantas de producción en seis países: País Vasco (7 plantas), Francia (4), China (2), Italia (1), Polonia (1) y Marruecos (1). Este estudio de caso analiza el auge y el declive de la cooperativa matriz Fagor, el declive de la empresa filial francesa Fagor-Brandt y la problemática social de la filial polaca Fagor Mastercook. En este estudio empírico vamos a estudiar las medidas adoptadas por la multinacional Fagor de Mondragon para afrontar un proceso de reducción de empleo en su planta matriz y en sus filiales europeas. Se investigará en qué medida Fagor se siente responsables de la pérdida de empleo en sus filiales, tal y como sugería Stiglitz (TU, 2005, 18) para las cooperativas. Este análisis nos permitirá conocer en mayor profundidad las características organizativas de la multinacional Fagor, determinar el carácter dominante o federativo de la multinacional y reflexionar sobre las posibilidades de extender el modelo cooperativo a las filiales. El caso ilustra claramente las dificultades a las que algunas empresas europeas, cooperativas o no, se enfrentan para sobrevivir en sectores altamente competitivos y concentrados.

Para esta investigación empírica sobre Fagor, hemos empleado la metodología de estudios de casos contemporáneos (Yin, 2003). La metodología de estudio de caso es adecuada para hacer visibles la simple existencia y el funcionamiento interno de las filiales de Mondragon. También es útil para analizar los aspectos paradójicos y las tensiones que surgen de las prácticas internacionales en el ámbito de las relaciones laborales. Sin embargo queda la cuestión de la representatividad de un solo caso y sus limitaciones para inferir conclusiones (Eisenhardt, 1989). En este sentido, el estudio de Fagor tiene algunas ventajas: Fagor es la cooperativa industrial insignia en Mondragon – además de ser la más antigua es la más grande–, y muchos investigadores la han considerado como la más representativa del sistema cooperativo de Mondragon (Whyte y Whyte, 1991; Greenwood et al., 1992). Asimismo, las filiales analizadas en este artículo son los más grandes del sistema de Mondragon.

Este estudio de caso descriptivo e interpretativo se basa principalmente en la observación participativa en Fagor y sus filiales. Asimismo, se han llevado a cabo entrevistas

informales y semiestructuradas a lo largo de 2012 y 2013 con los socios trabajadores, miembros del Consejo Rector, dirección y el Consejo Social, así como a miembros de la asociación Ahots Kooperatibista (AK). En Fagor-Mastercook en Polonia y en la planta de FagorBrandt en Lyon, Francia, se realizaron entrevistas con la dirección, los trabajadores y los representantes sindicales. Las entrevistas, por supuesto, siempre están condicionadas por las percepciones subjetivas tanto de los investigadores y como de los entrevistados (Hamel, 1993). En nuestro trabajo enfatizamos la necesidad de analizar no sólo las mejores y las peores prácticas (que sólo alimentar mitos y estereotipos), sino también la complejidad de las políticas de las sociedades matrices sobre las filiales extranjeras y las relaciones laborales. A pesar de sus limitaciones, consideramos las entrevistas como una estrategia valiosa, tanto para dar voz a las personas que participan activamente en los diferentes niveles de la organización internacional, como para refinar nuestra comprensión de los problemas y tensiones. Además de las conversaciones informales y entrevistas semiestructuradas, nuestro trabajo también se basa en las investigaciones existentes sobre Fagor y en la documentación facilitada por la empresa.

3.1. La empresa cooperativa Fagor Electrodomésticos: de cooperativa pionera a empresa multinacional

Fagor fue la empresa pionera en la experiencia cooperativa de Mondragón. Se creó en 1956, cuando cinco ex-alumnos de una escuela técnica en Mondragón imbuidos de las ideas de transformación social del sacerdote Arizmendiarrrieta inició la producción de pequeñas lámparas y aparatos de calefacción (Ormaetxea, 2003). Fagor ha desempeñado un papel clave en el lanzamiento de otras cooperativas industriales, así como la cooperativa financiera Caja Laboral, la seguridad social cooperativa Lagun Aro y cooperativas de investigación como Ikerlan. En última instancia, Fagor inspiró la creación del Grupo Cooperativo Mondragón (Larrañaga, 1998; Ormaetxea, 2003).

En el entorno de Fagor se ha considerado el crecimiento y la internacionalización no solamente como la única vía para ser competitivos, sino también como único medio para sobrevivir (Cheney, 1999; García-Canal et al, 2002). La cooperativa Fagor se convirtió en una multinacional para poder competir con las multinacionales que se habían establecido en España después de que el país se unió a la Unión Europea en 1986. A finales de 1980 y principios de 1990, se dirige principalmente a los países del norte de África (Marruecos y

Egipto) y a los mercados de América Latina, asumiendo el control de empresas de esas regiones, así como de Fabrelec en el País Vasco (Errasti y Mendizábal de 2007, Guillén y García-Canal, 2012).

Después de unos resultados no tan buenos como los esperados, a finales de 1990 Fagor decidió centrarse en los mercados europeos, primero con el establecimiento de una empresa conjunta con la multinacional alemana Vaillant y posteriormente adquiriendo la fábrica de cocinas polaca, Wrozamet. El gran salto se produjo en 2002, cuando Fagor participó en la adquisición de su competidor francés Brandt Électroménager, que en ese momento era tan grande como Fagor. Posteriormente la expansión internacional se dirigió hacia China. Fagor ofrece actualmente una amplia gama de pequeños electrodomésticos y artículos para el hogar para el lavado, cocción y refrigeración en más de 130 países (Fagor, 2012a). Como resultado de este crecimiento, los socios de Fagor, que solamente representan un tercio de la plantilla total, se enfrenta a la dinámica de una empresa multinacional que compite en mercados capitalistas altamente globalizados.

3.1.1. El ascenso y declive de Fagor

El auge y el declive de Fagor se han producido en un periodo muy corto de tiempo. En 2007, a partir de las adquisiciones de Wrozamet y Brandt y en pleno boom inmobiliario español, llegaron a trabajar más de 11.000 personas en el grupo multinacional Fagor. En 2013, en plena recesión, los empleos no llegan a la mitad. Las ventas de Fagor cayeron más de un 35% en el mismo periodo. Como consecuencia de todo ello Fagor ha obtenido resultados negativos durante los últimos ejercicios, que están afectando gravemente su viabilidad.

El sector de los electrodomésticos de línea blanca en Europa está dominado por un reducido número de competidores multinacionales como BSH (20% de cuota de mercado), Electrolux (17%), Merloni (11%), Whirlpool (10%), Miele (6%), Fagor (6%) y Candy (3%) así como por los nuevos competidores asiáticos como Haiert, LG, Samsung y Arcelik, está inmerso en el contexto más adverso de las últimas décadas. La mayor capacidad de investigación de los gigantes del sector, por ejemplo, frente a los 385 millones de euros que Whirlpool o a los 286 millones que BSH dedican a la I+D Fagor solo dedica 40 millones (Comisión Europea, 2011), unido a la presión que ejercen los nuevos competidores desde las economías emergentes debilita la posición competitiva de Fagor. Además, la situación financiera es de extrema gravedad, a pesar del apoyo que recibe del grupo Mondragon: las

pérdidas continuadas y sus instalaciones productivas en el País Vasco en arrendamiento financiero (lease back), la presión de bancos, acreedores y proveedores y las vías alternativas de financiación como las participaciones subordinadas agotadas y en entredicho, están estrechando el cerco en torno a la empresa. La situación de la empresa es crítica. Los días de crecimiento externo vía adquisiciones han llegado a su fin. Ha comenzado otro ciclo, en el que ya se ha comenzado a vender o desprenderse de plantas productivas para reducir capacidad en Europa del oeste. Según el plan estratégico 2013-2016 este proceso continuará. Asimismo, se tratarán de forjar alianzas con fabricantes de países emergentes para rentabilizar las marcas y la tecnología, Mabe de Mexico y Rabom y Haier de China por ejemplo. En el caso de Haier, primer fabricante mundial, se prevé construir una fábrica en Polonia, con la mayoría del capital asiático, que dará trabajo a más de 500 trabajadores, para abastecer los mercados europeos. Esta estrategia podría resumirse como “si no puedes vencer a tu enemigo, únete a él”, ahondando más en las contradicciones que la multinacionalización genera en el modelo cooperativo y empresarial de Fagor.

Las plantas de producción de Mondragon están siendo gravemente afectadas por la crisis: desde 2008 hasta 2012 ya se han recortado alrededor de 3.000 puestos de trabajo (Fagor, 2007, 2012a, 2012b). Cifra que muy probablemente se incrementará en el futuro. Las estrategias adoptadas por Fagor para hacer frente a la pérdida de empleo sin recurrir a los despidos se están basando en "los mecanismos de solidaridad" tradicionales de Mondragon (Elortza et al., 2012): i) *Las recolocaciones*: Los trabajadores de Fagor están siendo transferidos a otras cooperativas en mejor situación económica. Los cooperativistas, mutualistas de Lagun Aro, pagan una cuota de ayuda al empleo que se activa en estos casos. Durante los últimos años, Fagor ha recolocado socios trabajadores en cooperativas del entorno Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Fagor Ederlan, Copreci, Maier, etcétera. ii) *Las prejubilaciones*: Fagor cambió en 2010 sus estatutos para permitir una reducción de sus socios por la vía de prejubilaciones, de los 61 años y 58 años con un 80% de los salarios medios. En los últimos años, se han acogido a la prejubilación voluntaria numerosos socios. A esta oferta se suman bajas incentivadas, excedencias, traslados compensados y suspensión de contratos temporales con garantía de reincorporación. iii) *La reducción de anticipos*: Los socios Fagor han apoyado mayoritariamente durante los últimos años varias propuestas de reducción de anticipos, salarios, presentadas en su asamblea. Estas medidas han estado acompañadas por una gran flexibilización de las condiciones de trabajo, con un incremento de

la movilidad, calendarios muy flexibles e intensificación de la presión de trabajo lo que ha supuesto un gran deterioro en la calidad del trabajo de los socios.

Por otra parte, destacar *la reconversión de resultados* mediante la cual las cooperativas del área Mondragon ponen en común el 35% de sus excedentes netos para su redistribución como una expresión de solidaridad cooperativa, lo que ha permitido a Fagor mitigar sus pérdidas. Los socios de estas cooperativas, asimismo, han visto reducidos sus sueldos de forma que la parte destinada a ayudar a Fagor se ha incrementado. Además, el conjunto de cooperativas de Mondragon nutren el Fondo Central de Intercooperación, y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo para desarrollar proyectos corporativos relacionados con la internacionalización, la investigación y la formación (Bakaikoa et al, 2003). La última medida, aprobada en mayo de 2013, ha consistido en la creación de un fondo de reestructuración y empleo societario, formado por contribuciones de las cooperativas con beneficios y por el 1% de los anticipos (salario) de los trabajadores de las cooperativas de Mondragon. No obstante, parece que aun y todo la ayuda de la corporación no va a ser suficiente para evitar el declive de Fagor, aunque esperemos si se pueda evitar su cierre y desaparición.

3.2. La filial francesa Fagor-Brandt

3.2.1. Un siglo de capitalismo industrial

La empresa francés de electrodomésticos Brandt fue fundada en 1924 por Edgar Brandt, artista y empresario atípico (Khar, 2010). En el origen la empresa se especializó en la fabricación de armamento ligero. Tras un proceso de sucesivas fusiones, absorciones, nacionalizaciones (tanto por el frente popular antes de la segunda guerra mundial como durante el primer mandato de Mitterrand), privatizaciones, suspensión de pagos y quiebras a lo largo del siglo XX, en 2002 la empresa de Brandt Électroménager fue adquirida por el grupo israelí Electra Consumers Products LTD (ELCO). Fagor participó en esta operación como socio industrial con un 10% de la operación, lo que equivalía a una inversión superior a los 50 millones de euros. La adjudicación del Tribunal de Comercio de Nanterre se produjo en competencia con la multinacional estadounidense Whirlpool, la turca Arcelik-Beko y la italiana Candy. La oferta Elco-Fagor sólo preveía el cierre parcial de una de las siete fábricas de Brandt en Francia y el mantenimiento 4.197 empleos del total de 5.370. Los 1.147 despidos, compensados con una prima individual de 12.200 euros, eran muy inferiores a los

que reclamaba la firma estadounidense Whirlpool, de los 1.900 despidos del italiano Candy o de los casi 1.600 despidos del turco Arcelik-Beko. El presidente del tribunal de Comercio de Nanterre, Jean Pierre Dumas, declaró que el proyecto de Elco-Fagor “es el que despierta una mayor adhesión entre los trabajadores del grupo y eso es indispensable si se quiere que éste apueste por el crecimiento” (El País, 16-01-2002).

En 2005 Fagor compró a Elco toda su participación, en una operación en la que valor de la compra se estima fue 162 millones de euros (MCC participó con 50 millones). Brandt disponía de plantas productivas en el Estado francés (Lyon, Orleans, Vendome, Aizenay, Lesquin y Laroche-Sur-Yon) y una en Italia (Verolanuova). La empresa francesa contaba con una gran capacidad tecnológica sobre todo en hornos de inducción, cocinas y lavadoras. Sus ventas superaban los 800 millones de euros y se trataba de una marca líder en el mercado francés de electrodomésticos con un 17% de cuota, que hoy en día conserva hasta un 14%. Comercializa las marcas francesas Brandt, Sauter, Thompson, De Dietrich y Vedette, mientras en Italia comercializaba las marcas San Giorgio y Ocean.

3.2.2. Soluciones innovadoras ante la deslocalización en Fagor-Brandt

A partir de la absorción por la cooperativa vasca la empresa pasó a denominarse Fagor-Brandt. Debido a la naturaleza jurídica cooperativa de la matriz, los sindicatos y trabajadores franceses pensaron que las relaciones con la dirección de la empresa y la matriz del grupo podrían ser distintas, “un peu naïvement”, como señala Nahapetian (2010, 9). Sin embargo el plan de ajuste que impuso Fagor al año de la compra de Brandt, que afectó a la mano de obra indirecta, reduciendo los servicios comerciales, el servicio post venta y los efectivos de investigación y desarrollo, cambió radicalmente la perspectiva de los trabajadores de Brandt. En palabras de la representante de CGT en Lyon, Florence Laviaille “Nada cambió. Fagor tiene las mismas reglas que los otros, solo quieren obtener beneficios”. El documental “Fagor et les Brandt” describe los momentos posteriores a la absorción de Fagor (Peyret y Argouse, 2007).

Desde Fagor, en palabras del Presidente del Consejo Rector y Consejo Social de Fagor y presidente del Consejo de Administración de Fagor-Brandt, Jabier Retegi, se encuentran “con una dinámica sindical fuerte, que lo cuestiona todo”. La alta tasa de sindicalización de los trabajadores de Brandt, así como la legislación laboral francesa que tradicionalmente ha otorgado un gran poder de negociación a los sindicatos, han contribuido a afianzar la

influencia de los sindicatos en la empresa (Nahapétian, 2010). Además, los trabajadores y los sindicatos están curtidos después de haber pasado por múltiples transformaciones societarias. Siguiendo al presidente de Fagor “saben, que pase lo que pase, en última instancia, alguien les comprará. Tienen un activo en el que están interesados todos los fabricantes del sector: las marcas comerciales”. No obstante, cabe destacar que Fagor Electrodomésticos compró las marcas de Fagor Brandt a través de la filial offshore Fagor Ireland, propiedad de la cooperativa de Mondragón. A través de esta operación intraempresarial la filial offshore Fagor Ireland posee unos activos que consisten en derechos de propiedad industrial por los que cobra royalties a las sociedades del grupo, sobre todo a la propia Fagor Brandt y a Fagor Mastercook.

A finales de 2012 en Fagor-Brandt trabajaban alrededor de 1.900 personas. La pérdida de empleo desde la adquisición ha sido de alrededor de 2.300 personas a partir de la adquisición de Fagor. El ajuste del empleo se ha realizado mediante múltiples fórmulas durante los últimos siete años: planes de regulación de la mano de obra indirecta (personas), jubilaciones (la no renovación de los contratos temporales, las bajas naturales, bajas pactadas, despidos por faltas y la cesión de plantas productivas). En este contexto, no es de extrañar que las relaciones entre la matriz y los sindicatos de la empresa hayan sido tensas (Nahapetian, 2010; Amado-Borthayre, 2009). Se han convocado muchos paros y huelgas en las diferentes plantas de Fagor-Brandt. El comité central de la empresa, que representa a las diferentes plantas de Fagor-Brandt, y que está formado por los sindicatos que representan a la mano de obra directa así como por el sindicato de mandos y ejecutivos (CFDT, CFTC, CGT, FO Y SUD), ha mantenido una línea dura y reivindicativa ante la dirección de la empresa.

Destacamos las experiencias de cesión de plantas ocurridas en la plantas de Lyon (Francia) en 2011 y en la planta de Verolanouva (Italia) en 2012. Estas plantas han sido transferidas a sendos grupos empresariales ajenos a Fagor para producir otros productos con la mayor parte del empleo actual. La producción de línea blanca de estas plantas está siendo transferida a Mondragon y a Polonia. La nueva fábrica de SITL (La Société d’Innovation et de Technologie de Lyon) encabezada por el empresario francés Pierre Millet empleará a 460 trabajadores de los 560 empleados actuales en la fabricación de paneles solares, purificadores de agua y coches eléctricos. La nueva fábrica italiana que pretende ocupar a 300 de los 439 empleados se dedicará al reciclaje y a la fabricación de scooters eléctricos y de helicópteros biplaza. Fagor aunque no cuenta con una participación de capital en las sociedades, ha

aportado recursos para la transformación societaria. En un caso de deslocalización productiva Fagor ha evitado el cierre de la fábrica y enviar a la totalidad de los trabajadores al paro. En palabras del director de recursos humanos de Fagor y representante en el Consejo de Administración de Fagor-Brandt, Xabier Bengoetxea “preferimos gastar dinero en fórmulas que permitan mantener el empleo, antes que gastarlo en indemnizaciones por cierre”. Cabe destacar que estas operaciones han contado con el respaldo del 90% de los trabajadores de la planta de Lyon manifestado en una votación, con la mayoría de los sindicatos franceses y la totalidad del apoyo de los sindicatos italianos (FIOMM, UILM y FIM) en la planta italiana. “Estaba claro que no se podía hacer el mismo producto en Mondragon y aquí. Por lo menos tendremos trabajo” señalaba un dirigente de un sindicato francés que apoyó la propuesta. Aunque fuentes del sindicato CGT que se han mostrado contrarios al acuerdo se quejan de que “los de Fagor se han quedado con la producción y las marcas, y a nosotros nos han dejado la planta y unos productos nuevos con un futuro muy incierto”.

3.3. La empresa polaca Fagor Mastercook

3.3.1. *Del comunismo al capitalismo globalizado*

La empresa polaca Fagor Mastercook, más conocida como Wrozamet, tiene su origen en la empresa alemana fundada por Albert Knauth en Breslau que operó hasta la ocupación soviética hacia el final de la segunda guerra mundial. Al final de la guerra Breslau pasó a formar parte de la Polonia comunista con el nombre de Wroclaw. En este contexto, en 1946 se restableció la fundición de metal y acero de la antigua planta Knauth con el nuevo nombre de Wrocławskie Zakłady Metalurgiczne (Planta Metalúrgica de Wroclaw) posteriormente llamada Wrozamet. La empresa se dedicó a fabricar cazuelas esmaltadas, cocinas, hornos y lavadoras y fue un referente del desarrollo económico comunista polaco en el siglo XX. Asimismo, fue protagonista de los cambios que agitaron Polonia en la década de los 80. El sindicato Solidarność desde su nacimiento contaba con un gran número de afiliados en Wrozamet, tanto entre la mano de obra directa como la indirecta, y participaron en las movilizaciones y huelgas que dieron lugar al fin del régimen comunista polaco y a la caída del comunismo en Europa del Este.

A finales de 1997, Fagor comenzó a transferir tecnología a Wrozamet para fabricar un nuevo modelo de cocinas. Finalmente, en 1999, Fagor adquirió la empresa Wrozamet S.A. en el marco de una subasta realizada en el proceso de privatizaciones de las empresas estatales.

Fagor y Mondragon Inversiones adquirieron el 76% de la empresa mediante una inversión conjunta de 31,25 millones de euros. Posteriormente adquirieron casi la totalidad de la empresa. Después de la adquisición la empresa paso a llamarse Fagor Mastercook y se han realizado cuantiosas inversiones (140 millones en el periodo 1999-2010) para poner en marcha nuevas líneas de producción, muchas de ellas trasladadas desde Mondragon y Francia, tanto para los mercados de Europa del este como del oeste. Sin embargo, la capacidad de I+D de la planta es mínima. Excepto para las cocinas a gas, Wrozamet depende de las ingenierías de producto del País Vasco y Francia, así como de la centro de investigación general de Fagor Hometek que está situado en Mondragon.

3.3.2. Participación y conflicto de los sindicatos en Fagor Mastercook

La oferta de compra realizada por Fagor, aunque no fue la de mayor cuantía, fue la preferida por los sindicatos de la empresa y en último lugar por el gobierno polaco. Una de las razones residía en el paquete social que ofreció la cooperativa, en la que además de mantener el mayor número de empleo, incluía mejoras sociales para los trabajadores y una representación de los mismos en el consejo de administración de la empresa. Cuando Fagor adquirió la empresa, en Wrozamet trabajaban alrededor de 1700 trabajadores. La empresa estaba obsoleta y muy integrada verticalmente. En pocos años, como consecuencia de una fuerte reestructuración llevada a cabo por expatriados de Fagor la plantilla bajó a 900 trabajadores, para posteriormente gradualmente subir a los 1.750 trabajadores en 2008. A partir de entonces, ha habido una caída en el empleo de alrededor de 350 personas, mediante jubilaciones y la no renovación de contratos temporales.

Según el director de recursos humanos de Fagor y representante en el Consejo de Administración de Fagor Mastercook, Xabier Bengoetxea, “la presencia de los representantes sindicales en el consejo de administración facilita las relaciones con los trabajadores, incluso en los momentos más difíciles”. Por ejemplo, en el momento de compra, cuando se tuvo que reestructurar la empresa con la pérdida de casi mil empleos el proceso se realizó de forma consensuada. Los sindicatos representados en el consejo señalan “que su participación refleja otra forma de dirigir la empresa, tenemos más información y más voz que los trabajadores de la filial de Whirlpool de aquí al lado”. En este sentido cabe señalar que en 2009 Fagor Mastercook recibió de manos del presidente de la República de Polonia, Lech Kaczynski y a propuesta de la comisión nacional del sindicato Solidarność el premio de "empleador

ejemplar", cuyo objetivo es promover las buenas prácticas en las empresas, como ejemplo de compañía por su política de empleo.

En la otra cara de la moneda se encuentra el conflicto laboral mantenido por la dirección de Fagor Mastercook con el sindicato Sierpen 80. En junio de 2008, ante la crisis de la Fagor en Francia y País Vasco la dirección planteó un plan de ajuste que incluía la reducción de sueldos y la disminución de la plantilla. El sindicato Sierpen 80, minoritario en la empresa, hizo un llamamiento de huelga en contra las medidas. Según, Boguslaw Zietek, dirigente nacional del sindicato Sierpen 80, el llamamiento "fue fuertemente reprimido por la dirección y se despidió a dos líderes del sindicato". El sindicato realizó una campaña de denuncia en los medios de comunicación del País Vasco (Berria, 2008; Gara, 200). También hubo una campaña internacional en las redes sociales dirigida por activistas estadounidenses a favor de los trabajadores despedidos. En palabras de la responsable de recursos humanos de Fagor Mastercook, Ana Pitulec, los despidos estaban justificados porque "los trabajadores habían abandonado su puesto de trabajo para realizar el llamamiento de huelga. Además, la magistratura ha dado la razón a la empresa". El presidente de Fagor señala al respecto que "se trataba de un sindicato minoritario que buscaba notoriedad". El sindicato Solidarnosc tacha a Sierpen 80 de "sindicato radical de extrema izquierda". Por su parte Boguslaw Zietek acusa a Solidarnosc de "sindicato empresarial y amarillo, que el mismo fundador Lech Walesa abandonó en 2006 por sus diferencias sobre el apoyo del sindicato al partido conservador y religioso Ley y Justicia de Lech y Jaroslaw Kaczynski".

4. FAGOR: ¿UNA MULTINACIONAL SINGULAR?

4.1. Gestión de plantas en un contexto de recesión

La alta dirección del Grupo Fagor, formada por socios de la cooperativa, nombrados por los representantes de los socios-trabajadores en el Consejo Rector, se encarga del diseño de la planificación estratégica para toda la actividad multinacional en términos de número de plantas, productos, I + D, inversiones, alianzas, etcétera. En diciembre de 2012 la asamblea general de socios trabajadores de Fagor aprobó el plan estratégico 2013-2016, con un 63,5% de votos a favor y un significativo 37,5% en contra (Fagor, 2012b). A partir de su aprobación el plan se implementa en la matriz y en las filiales extranjeras. La dirección de las filiales, formada tanto por expatriados como locales, aplica con la máxima lealtad y disciplina hacia la empresa matriz la parte que les corresponde del plan estratégico global. En el caso de

Fagor-Mastercook, durante los primeros años después de la adquisición, expatriados de Mondragon tomaron el control de la empresa para llevar a cabo el proceso de reestructuración. A partir del año 2009, la compañía ha sido monitorizada desde Mondragon sin casi ningún expatriado. Los directores de las aéreas funcionales de las filiales supervisan a los directores de la sociedad matriz.

Para Fagor, como para muchas multinacionales, uno de los apartados más importantes de la planificación estratégica es la distribución de productos y actividad entre las plantas. En un contexto de recesión estas decisiones son vitales para las plantas y sus trabajadores: el futuro de las mismas depende de dichas decisiones. Trabajadores del mismo grupo multinacional se convierten en competidores para poder ofrecer los mejores costes de producción. En el caso del sector de electrodomésticos la gran mayoría de empresas han cerrado la casi totalidad de sus centros de fabricación en Europa occidental para trasladarlos a los países de Europa del Este que cuentan una estructura de costes, sobre todo salariales, más favorable. Fagor con sus plantas del País Vasco, de Francia e Italia ha sido el fabricante europeo del sector que más trabajadores tiene en un *high cost country*. Según la dirección de Fagor, hay productos que han dejado de ser competitivos en sus ubicaciones tradicionales. Por una parte, la dirección ha decidió concentrar la producción de productos de gama alta en algunas plantas de Mondragon y Francia, mientras que la producción de productos de gama baja y de menor valor añadido se trasladó a la planta de Fagor Mastercook (Polonia). Por otra parte, como hemos visto, la dirección de Fagor ha decidido deshacerse de las plantas de Fagor-Brandt menos rentables, por ahora las plantas de Lyon y la de Verolanounva en Italia (no se descarta que la planta de Ayzénay puede seguir la misma suerte). La producción de los productos de gama alta de estas plantas está siendo trasladada a otras plantas de Mondragon y los de gama baja a la fábrica polaca Fagor Mastercook. En palabras del presidente de Fagor, Javier Retegi: “La producción no se lleva; se va sola, así de crudo. Cerramos plantas cuando no hay más remedio, haciendo el menor daño posible”.

El ajuste de la actividad ha afectado tanto a las plantas de Fagor en el País Vasco como a las de Fagor-Brandt en Francia e Italia. El plan estratégico 2013-2016 prevé el cierre de alguna planta dedicada al mueble y la venta a Vaillant de su planta en común Geyser Gastech S.A y de la planta de Edesa, todas ellas ubicadas en localidades cercanas a Mondragon. Los socios-trabajadores de las plantas vendidas seguirán siendo socios, en comisión de servicio,

durante siete años y luego pasarán a ser trabajadores por cuenta ajena de las empresas adquirientes.

En Polonia los costes salariales son cuatro veces menores que en el País Vasco y Francia (el coste por hora calculado en Fagor es de 21 euros hora para País Vasco y Francia y 5 euros hora para Polonia). Cuanto más bajos mantenga Fagor los costes laborales en su planta de Polonia, menos empleo van a tener los socios trabajadores de Mondragon. Ahora bien, si incrementan los salarios en Polonia y no lo hacen el resto de sus competidores Fagor va a estar en clara desventaja en términos de competitividad. Esta paradoja es el resultado de políticas que van más allá del ámbito de Fagor. Los estados occidentales Europeos y la Unión Europea no han protegido a su industria ni a sus trabajadores frente a las exportaciones de otros países con unos costes salariales infinitamente inferiores de producción que no consideran muchos costes sociales. La competencia encarnizada de todos contra todos y una apertura de los mercados a los cuatro vientos han conducido a una desindustrialización de los países occidentales y a la degradación de sus marcos sociales. Europa no ha protegido a sus trabajadores de occidente frente a la competencia de los países del Este (como tampoco lo ha hecho frente a competidores asiáticos), principalmente porque no ha promovido un aumento de los salarios directos e indirectos de los trabajadores de los países del Este. Europa puede optar por una sociedad estructurada en torno a las finanzas, las grandes empresas multinacionales con producción deslocalizada, el turismo y los servicios personales o puede optar por un modelo económico de proximidad, menos derrochador de energía y de transporte, más sostenible desde el punto de vista ecológico y social. El empleo cooperativo de Fagor en el País Vasco y el empleo en sus plantas de Francia depende en gran medida de si la Unión Europea apuesta por la segunda opción mediante políticas que contribuyan al mantenimiento, fortalecimiento y relocalización de la industria en Europa. Pero estas cuestiones superan los objetivos de este trabajo. Sin embargo, sus consecuencias se reflejan en el interior de las empresas, incluso en las del ámbito de la economía social, donde los trabajadores de distintos países compiten entre ellos.

4.2. Extensión del modelo cooperativo

En Fagor no solamente está en juego la pervivencia del modelo cooperativo sino que también la supervivencia de la propia empresa. Además, el carácter cooperativo de la matriz limita sus posibilidades estratégicas para poder fusionarse con los competidores, sin perder su

carácter cooperativo. Hoy en día, la supervivencia de Fagor a nivel industrial depende de sus filiales extranjeras.

La apuesta por el cooperativismo de Fagor es clara y la matriz seguirá siendo una cooperativa; sin embargo, no se vislumbra la posibilidad que el modelo cooperativo pueda extenderse a las filiales europeas, y mucho menos aun a las filiales de África y Asia. Aun cuando existe la figura jurídica de la sociedad cooperativa europea (Unión Europea, 2003) parece que ni los socios de Fagor, ni los trabajadores y sindicatos de Fagor-Brandt y Fagor Mastercook estén por la labor de convertirse en una cooperativa europea. Por una parte, en Polonia y en Fagor-Brandt los sindicatos de la empresa, con una gran implantación, no consideran viable esta posibilidad y no hay nadie que la plantee. Por otra parte, y sería la razón determinante, los socios trabajadores de Fagor no quieren perder el control de la empresa ni de las filiales y de las rentas que generan. Llevado al extremo, si los trabajadores de Fagor-Brandt y Fagor Mastercook se convirtieran en socios de Fagor podrían constituirse en mayoría y, por ejemplo, decidir el cierre de las plantas de Mondragon. Sin embargo, no es el caso: se podrían encontrar otras fórmulas intermedias que no pondrían en peligro la hegemonía de los socios de Fagor de Mondragón.

Una muestra de la desunión y de las dificultades de entendimiento entre los trabajadores de las diferentes plantas de Fagor es la no existencia de un comité de empresa europeo. Las empresas de dimensión comunitaria que empleen a 1.000 trabajadores o más de los estados miembros, o 150 trabajadores o más en, por lo menos, dos estados miembros diferentes y tengan centros de trabajo en distintos estados miembros de la Unión Europea y el resto de los estados que forman parte del acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, podrán constituir un comité de empresa europeo (Unión Europea, 2009). Sin embargo, las diferencias culturales y lingüísticas, la desunión sindical y los intereses encontrados de las filiales, así como la actitud 'laissez faire' de Fagor no han ayudado a la creación de este órgano de información y consulta; ni cualquier otro equivalente. De hecho no existe ningún órgano de este tipo en ninguna multinacional de Mondragon. Hoy en día, no existen relaciones ni comunicación entre los trabajadores y sindicatos de distintas filiales europeas, ni con los consejos sociales de las cooperativas. Ni qué decir que las relaciones con los trabajadores de las filiales de Marruecos y de China son inexistentes (Errasti, 2014).

La estrategia social de Fagor y de Mondragon en las filiales tiene dos vertientes. Por una parte está el *Modelo de participación de filiales*, planteado por el grupo Mondragon, como una serie de indicadores y de mínimos, que la corporación aconseja a las cooperativas, relativa a la gestión y participación de los trabajadores de las filiales extranjeras. Este modelo trata de fomentar un modelo de gestión de las filiales más próximo al modelo de gestión de las cooperativas de Mondragon, aunque sin duda no está entre sus objetivos convertir a las filiales en cooperativas ni plantear transformaciones sustanciales. Por otra parte, está la apuesta de Fagor por defender el empleo junto con un estilo de gestión más humanista en la gestión de filiales, como hemos visto en los epígrafes anteriores.

Los miembros del Consejo Social de Fagor en términos generales están apoyando a la dirección de la empresa en todos los aspectos. El descontento de los socios, reflejado en la oposición al plan estratégico de Fagor, está más relacionado con la situación crítica de la cooperativa, los sacrificios a los que se ven sometidos y la ausencia de perspectivas de cara al futuro. La situación de los trabajadores de las filiales no es una cuestión prioritaria para ellos. Sin embargo miembros del grupo Ahots Kooperatibista (Voz Cooperativa) de Fagor señalan respecto a las políticas sociales en las filiales que “no son creíbles las proclamas de Mondragon por trasladar el espíritu cooperativo a las filiales, porque el objetivo de estas es servir a las cooperativas” (Domenech et al, 2006). Asimismo destacan que “a la hora de la internacionalización Fagor no se distingue del resto de multinacionales en casi nada”, condenan la destrucción de los puestos de trabajo en Francia y el enfrentamiento con los sindicatos franceses por parte de la dirección y se preguntan: “¿Es esto distinto a lo que hacen el resto de las multinacionales?” (Mikel Olabe et al, 2007). No obstante, consideran acertadas las medidas adoptadas en las plantas de Lyon y Verolanouva. Asimismo, lamentan los conflictos laborales sucedidos en la planta de Polonia, aunque aseguran “no disponer de información suficiente para tener una posición clara sobre lo ocurrido”.

El caso de la planta de Fagor-Brandt de Lyon, en primer lugar con su adquisición por Fagor en 2005 y su posterior cesión a otro grupo empresarial en 2012 es un caso interesante para señalar los aspectos diferenciales de la gestión cooperativa de Fagor. En opinión de trabajadores, directivos y representantes sindicales, incluso en la de los propios miembros de Fagor, no hay elementos diferenciales reseñables. Desde Mondragon destacan “quizás un estilo de relaciones más cercano e igualitario al que estamos habituados en la cooperativa”. Desde fuentes sindicales señalan que después de la adquisición de Fagor “no ha cambiado

nada, nadie nos ha hablado de cooperativismo” y después de la salida de Fagor Brandt subrayan que no hay cambios destacables “solo las diferencias, negativas, que conlleva ser una pequeña empresa frente a pertenecer a un grupo multinacional”. En cualquier caso, no es fácil hacer llegar el espíritu cooperativo con un pequeño número de expatriados. Además se producen paradojas interesante relacionada con el dilema “integration-responsiveness”: cuantos más expatriados envía una la cooperativa a la filial más posibilidades de expandir la cultura cooperativa, pero al mismo tiempo la filial se convierte en menos autónoma y más dependiente de la casa matriz; y viceversa. Por otra parte, es el expatriado cooperativo el que tiene que adaptarse en mayor medida al contexto socio-laboral e institucional de la filial.

El modelo cooperativo tradicional no funciona a nivel de la producción internacional. Tampoco ha aparecido ningún otro modelo basado en la cooperación y la participación. Mientras tanto, desde el mundo de la Economía Social han surgido las multinacionales coopitalistas, como nuevos híbridos singulares del capitalismo contemporáneo. En las empresas de Mondragon, después de varias décadas de experiencia en la producción internacional, se observa que la lógica del mercado y de la competencia se ha impuesto sobre los valores de participación y democracia originarios de la experiencia. Por el momento, en Mondragon no se vislumbra la aparición de un nuevo modelo de empresa multinacional que pueda resolver las contradicciones en términos de la democracia económica.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado la trayectoria de tres empresas de naturaleza jurídica antagónica que han recorrido la historia económica y política de Europa. El origen de las tres empresas está ligado, en cierta medida, a las guerras que sacudieron Europa durante el siglo XX. La cooperativa Fagor surge en los años posteriores a la guerra civil en España en un contexto de derrota y de necesidad para el País Vasco. Por otra parte, es muy probable que durante algún momento de la segunda guerra mundial la empresa alemana Knauth, precursora de la empresa comunista Wrozamet, y la empresa francesa Brandt hubieran participado de alguna manera en el equipamiento militar o armamentístico de los ejércitos contendientes alemán y francés respectivamente.

Después de analizar el itinerario de estas tres empresas es difícil evitar la tentación de afirmar la superioridad del modelo cooperativo de Fagor frente al modelo capitalista de Brandt o comunista de Wrozamet (Fagor Mastercook), si no fuera porque Fagor ha basado su

expansión internacional siguiendo modelos capitalistas, e incluso porque la propia supervivencia del grupo Fagor está en peligro, debido a la grave crisis financiera que padece. Sin recurrir a tales generalizaciones, habría que destacar la fortaleza del modelo Mondragon. Las estructuras corporativas financieras y de investigación, así como los mecanismos de solidaridad interempresarial y la capacidad de resiliencia de los socios han contribuido de manera decisiva al desarrollo y a la supervivencia de Fagor más allá de lo que han conseguido muchas empresas del sector.

El objetivo de la estrategia internacional de la producción multilocalización en Fagor es producir una entidad integrada y coordinada. Este objetivo parece cumplirse en lo referido a los aspectos técnicos y productivos. Fagor cuenta en Europa con plantas de producción similares en base a una organización del trabajo con características bastante homogéneas. Las filiales han adoptado las prácticas de la matriz cooperativa Fagor, en aspectos innovadores como los sistemas de total de la calidad (TQM) y sus implicaciones participativas. Cabe recordar, que las empresas vascas, y las cooperativas de Mondragon como punta de lanza, han sido los líderes europeos en la adopción de este tipo de modelos (Heras et al, 2008.). Al mismo tiempo, sin embargo, cada planta tiene sus propias características distintivas con un fuerte tirón isomórfico del entorno institucional de la empresa, como la teoría económica institucional sugiere (Blumentritt y noche, 2002; Hedlung, 1993).

Esto es especialmente visible en el campo de las relaciones laborales. Las tres empresas analizadas en este artículo, por no mencionar a las filiales de Marruecos y China, representan tres modelos diferentes de relaciones laborales. En primer lugar, en el modelo francés de la filial Fagor-Brandt, con una legislación laboral desarrollada y una fuerte presencia sindical, los trabajadores han contado con un alto poder de negociación y presión, de cara a la opinión pública, empresa y gobierno, tanto en la época anterior a la adquisición por Fagor como posteriormente. En segundo lugar, la planta Fagor Mastercook de Polonia representa la transición de un modelo comunista a un modelo capitalista en la que los sindicatos tuvieron un gran protagonismo; pero que sorprendentemente dio lugar a una legislación laboral muy flexible y a unos sindicatos muy institucionalizados. Fagor Mastercook ha podido desarrollar un modelo de relaciones laborales en la empresa de mayor concertación, con la participación de los sindicatos en el consejo de administración, aunque tampoco exento de conflictos laborales. En ninguna de las filiales hay una participación de los trabajadores en beneficios ni en la propiedad. El tercero es el modelo alternativo de relaciones

laborales en la empresa matriz cooperativa Fagor, que es propiedad de los trabajadores, aunque tampoco exenta de tensiones y conflictos, como por ejemplo, la famosa huelga interna de 1974, discutido por Whyte y Whyte (1991), Greenwood et al. (1992).

Con respecto al dilema integración-capacidad de respuesta o el carácter dominante o federativo de las distintas empresas que conforman Fagor, los resultados de la investigación presentada aquí reflejan que no hay ninguna duda en cuanto a quién gobierna el complejo multinacional. La organización internacional de Fagor se basa en una clara jerarquía en la que la dirección de la cooperativa, elegida y controlada por los socios trabajadores, decide las estrategias generales en materia de producción, I + D, las inversiones, alianzas estratégicas, etcétera para la matriz y el conjunto de filiales extranjeras. Las filiales conservan cierto poder de negociación, más que a través de las estructuras de la propia organización, por medio de la acción de los sindicatos representados en cada filial. Las filiales están socialmente aisladas unas de otras, como la falta de un Comité de Empresa Europeo u otro organismo equivalente de representación laboral lo demuestra. La separación entre los trabajadores de las filiales extranjeras y la falta de comunicación tanto entre ellos como con los socios facilita el ejercicio de poder de la alta dirección de Fagor. La dirección, así como socios trabajadores, de la matriz cooperativa Fagor no parecen estar interesados en el desarrollo del carácter federativo para el grupo o en una mayor autonomía para las filiales; aunque en algún caso dan más voz a los sindicatos de que una multinacional convencional (como, por ejemplo, en el caso de la planta polaca analizada en ese artículo). En este sentido, Fagor y el resto de multinacionales de Mondragon se federalizarán sólo en la medida en que ello no vaya en detrimento de la capacidad de la sede de las cooperativas y sus socios para mantener el control sobre el grupo multinacional y sobre las filiales. Este aspecto sería el principal obstáculo para cualquier intento de transformar las filiales extranjeras de Mondragon en cooperativas.

El caso de la preservación del empleo presenta ambigüedades similares. A pesar del carácter dominante de la multinacional Fagor, destacamos su sensibilidad por la preservación del empleo y el interés por aminorar los efectos negativos de los ajustes de plantilla – lo cual, sin embargo, puede suponer no tomar las medidas de ajuste necesarias para garantizar la viabilidad de la empresa. En nuestro análisis hemos observado que la pérdida de actividad y de empleo se está produciendo con el menor coste social posible, tanto en las plantas cooperativas como en las plantas de las filiales europeas. Por una parte, están los mecanismos

de solidaridad de Mondragon y la capacidad de sacrificio de los socios para hacer frente a la crisis y a la pérdida de empleo, lo que convierte a las cooperativas en empresas muy resilientes; y por otra parte, existen elementos novedosos en la política social en las filiales, como las deslocalizaciones con cesión de plantas, frente al cierre de las mismas y al despido de los trabajadores, todo ello con el consenso social y sindical. No obstante, constatamos que el carácter cooperativo de la matriz y el objetivo de defensa a ultranza de los puestos de trabajo de los socios puede condicionar el desarrollo de las plantas filiales y sus trabajadores. La división internacional del trabajo existente en la empresa, se refleja por una parte, en la división entre el núcleo cooperativo y una periferia capitalista formada por múltiples filiales, y en otra parte, como sugería Hymer (1979) en la prioridad de las plantas de Mondragón en el empleo, en la fabricación de los productos de mayor valor añadido y en capacidad de I+D frente al del resto de filiales. Esta división es aún más marcada si se incluyen en el análisis de las filiales ubicadas en los países en desarrollo, como las plantas de China y Marruecos (Errasti, 2014).

En el entorno actual, la mera supervivencia en la economía mundial capitalista de mercado es un gran reto para muchas cooperativas, pero sobre todo para Fagor. A menos que la Unión Europea apueste por defender la industria de las sociedades occidentales va a ser difícil el mantenimiento del empleo cooperativo en algunas empresas de Mondragon. Por otra parte, la extensión de los principios cooperativos en el entorno multinacional presenta desafíos incuestionables, dando lugar a una gran cantidad de dilemas, paradojas y contradicciones. La existencia de diversos conjuntos de trabajadores de origen diverso – vascos, franceses, polacos, marroquíes y chinos en el caso de Fagor– integrados en una organización multinacional en el mismo grupo multinacional con unos costes salariales y condiciones socio-laborales dispares induce más la competencia que a la cooperación entre los mismos. Sin embargo, creemos que las cooperativas–multinacionales de Mondragon ofrecen una oportunidad única de explorar nuevas vías hacia la expansión de la participación económica en el marco de la economía y negocios internacionales. Es necesario abrir el proceso de reflexión sistemática llevada a cabo en Mondragon durante los últimos años (Azkarraga et. Al, 2012), a la nueva realidad que representan las multinacionales de Mondragon. Este proceso debe ir acompañado de la formación de los trabajadores y de la dirección de las filiales sobre las prácticas de participación, así como mediante un mayor diálogo entre los trabajadores de las filiales, entre sí, así como con los trabajadores de la

empresa matriz, teniendo siempre en cuenta los aspectos críticos de la multinacionalidad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO-BORTHAYRE, L. (2009). Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale: Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale. *Pôle Sud*, n° 31, p. 87–102.
- ARRASATE (2013). *Informe del mercado de trabajo. Debagoiena*. Mondragón: Arrasate. Disponible en internet : http://www.arrasate-mondragon.org/files/emplegu_saila/estatistikak/debagoineko-txostena-abendua-informe-diciembre-alto-deba.
- AZKARRAGA, J., CHENEY, G. y UDAONDO, A. (2012). Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. En *Alternative Work Organizations*, Atzeni, Maurizio (ed), New York: Palgrave Macmillan, p. 76-102.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. y BEGIRISTAIN, A. (2004). Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75 Marzo, p. 61-87.
- BARLETT C. A. y GOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- BLUMENTRITT, T. P. y NIGH, D. (2002). The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 33(1), p. 57-77.
- CHENEY, G. (1999). *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragón*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- CLAMP, C. (2000). The internationalization of Mondragon. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71 (4). P. 1-22.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). *The 2011 EU industrial R&D investment Scoreboard*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CONSEJO DE EUROPA (2003). Reglamento (CE) n° 1435/2003 de 22 de julio de 2003, del Consejo relativo al estatuto de la sociedad cooperativa europea Boletín Oficial L 207, 18.8.2003, p. 1-24.
- DICKEN, P. (2011). *Global Shift, Transforming the World Economy*. Sixth Edition: London, Chapman publishing.

- DOMENECH, A., LEKUE, E. y OLABE, M. (2008). MCCren Internazionalizazioa. *Berria*, 1-13.
- DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12. P. 145-164.
- DUNNING, J.H. y LUNDAN, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading: Addison Wesley.
- EISENHARDT T. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol 14 (4), p. 532-550.
- ELORZA, N., ALZOLA, I. y LOPEZ, U. (2012). La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), p. 58-81.
- ERRASTI, A., HERAS, I., BAKAIKOA, B. y ELGOIBAR, P. (2004). The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4, p.553-584.
- ERRASTI, A. y MENDIZABAL, A. (2007). The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10, p. 265-287.
- ERRASTI, A. (2014). Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economic and Industrial Democracy*. Aceptado para publicación. 2014.
- UNIÓN EUROPEA (1994) Directiva 94/45/CE del Consejo, de 22 de septiembre de 1994, sobre la constitución de un comité de empresa europeo. *Boletín oficial*, L 254, 30.9.1994, p.: 64-72.
- UNIÓN EUROPEA (2009) Directiva 2009/38/ce del parlamento europeo y del consejo de 6 de mayo de 2009 sobre la constitución de un comité de empresa europeo. *Boletín Oficial*, L 122, 16/05/2009, p. 28 - 44.
- EUSTAT (2012). *Encuesta de la población en relación con la actividad (Para) 4º Trimestre*, Vitoria: Instituto Vasco de Estadística, Gobierno Vasco, 2012.
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *(Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado al 31 Diciembre de 2011)*. Mondragón: Fagor. 2012a. Disponible en internet : http://www.fagor.com/c/document_library/get_file?uuid=8c6d6b3a-d73a-49de-83eb-403f8e0378c3&groupId=10136.
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *Plan Estratégico de Fagor Electrodomésticos 2013-2016*, Mondragón: Fagor Electrodomésticos. 2012b.

- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *Acta de escrutinio de la asamblea general ordinaria*, 12-12-2012, Mondragon: Fagor. 2012c.
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2008). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado al 31 Diciembre de 2007*. Mondragon: Fagor. Disponible en internet: http://www.fagor.com/c/document_library/get_file?uuid=030cf681-9cca-4129-9463-c3d299ece65f&groupId=10136 .
- FAGOR-MASTERCOOK (2012). *Corporate Profile 2012*. Disponible en internet : http://www.mastercook.pl/?page=en_fagormastercook.
- FORSGREN, M. (2008). *Theories of the Multinational Enterprise: a Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham, UK: Edgar Publishing Limited.
- GARA (2008). *Fagor Mastercook Superexplota a los Trabajadores de Polonia*, Donostia-San Sebastián: Gara.2-8.
- GREENWOOD, D. J. y GONZÁLEZ SANTOS, J. (1991). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Maastricht–Stockholm: Van Gorcum Arbetslivscentrum.
- GUILLEN, M. y GARCIA–CANAL, E. (2011). *Las Nuevas Multinacionales, las Empresas Españolas en el Mundo*. Barcelona: Ariel.
- GÜRAK, H. (2003). Hidden cost of technology transfer, *Y–K Economic Review*, 11,1, p. 18–56.
- HAMEL, J. (1993). *Case Study methods. Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HEDLUND, G. (1993). Assumptions of hierarchy and heterarchy. Ghoshal, Sumantra and Westney, Eleanor (eds), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Routledge.
- HERAS I. (2008) (Dir.) Arana G., Camisón C., Casadesús M. y Martiarena A. *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- HUET, T. (2000). Can MCC go global?. *Peace Review*, 12 (2), p. 283-286.
- HYMER, S. (1979). The international division of labour. En Felton Van Liere N..J. R. B. Cohen and Nkosi M. (eds.) *The Multinational Corporation: a Radical Approach. Papers by Stephen Herbert Hymer*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IRIZAR, I. (2006) (ed.) *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*, Mondragón: Mondragon Unibertsitatea.

- KAHR, J. (2010). *Edgar Brandt: Art Deco Ironwork*. Lancaster, Pennsylvania: Schiffer Pub Ltd..
- KASMIR, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. Albany: State University of New York Press.
- Macleod, G. (2006). *Delocalization: The Mondragon Response*. w.p., Sidney, Nova Scotia: University College of Cape Breton Press.
- LARRAÑAGA, J. (1998). *El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta: Mondragon Corporación.
- LUZARRAGA, J. M., ARANZADI, D. e IRIZAR, I. (2007). Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization. *Ciriec International Conference*, Victoria.
- LUZARRAGA, J. M. e IRIZAR, I. (2012). La Estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), p. 114-145.
- MONDRAGON (2008). *2007 Annual Report*. Mondragón: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON (2012). *2011 Annual Report*. Mondragón: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON (2012). *Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica*. Mondragón: Fagor Electrodomésticos.
- NAHAPETIAN, N. (2010). Fagor, une coopérative mondialisée. *Alternatives Economiques*, N° 291, p. 67-81.
- OLABE, M., DOMENECH, A. y LEKUE, E. (2007). Fagor Electrodomésticos, ¿el paraíso terrenal?. *Gara*, 19-7-2007.
- ORMAETXEA, J.M. (1999). *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón*. Aretxabaleta: Euskadiko Kutxa.
- PEYRET, H. y ARGOUSE, A. (2002). *Les Fagor et les Brandt*. Paris: Citizen TV.
- SITL (2012). *Société d'Innovation et de Technologie de Lyon*.
- T.U. LANKIDE (2006). Las cooperativas son una solución posible a algunos problemas del capitalismo', No 499, p. 17-18.
- WHYTE, W. F. y WHYTE, K..K. (1991). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics or the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.
- UGARTE, J. (2006). Análisis de una experiencia en la Europa del Este: El Caso Fagor Polonia. En Irizar, Iñazio (ed.), *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*, Mondragón: Mondragon Unibertsitatea.

VANEK, J. (2007). A note on the future and dynamics of economic democracy. *Advances in the Economics Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10, p. 297-304.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. London, Sage Publications.