

La transmisión del valor solidaridad en la opinión pública. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

Transmission of the value of solidarity among public opinion.
The Mondragón Cooperative Corporación case (MCC)

*Arantza ECHANIZ BARRONODO**
*Marta ENCISO SANTOCILDES***
*Aitziber MUGARRA ELORRIAGA****
*Juan PAGOLA CARTE*****

Resumen

La comunicación es vital para empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas. Incluso, se dice que quien no comunica no existe y más en un mundo globalizado. Por otro lado, las cooperativas son empresas que ponen a las personas, y no al capital, en el centro de su actividad. En una situación de crisis generalizada como la actual en la que ha crecido la desconfianza hacia el sistema y las empresas ¿las cooperativas transmiten su diferencia?, ¿el público, en general, percibe realmente dicha diferencia?

En este artículo empezamos haciendo una reflexión sobre la importancia y trascendencia de la comunicación. Después señalamos qué características presenta la crisis en el caso español y cuál es la respuesta de las cooperativas. Terminamos analizando el caso de Mondragón Corporación Cooperativa (mcc); cómo está presente en esta corporación el valor de la solidaridad; cómo comunican su reacción a la crisis y cómo llega este mensaje al público.

Palabras clave: comunicación, especificidad cooperativa, valor de solidaridad, Mondragón.

* Licenciada y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Perteneció al Departamento de Filosofía de la Universidad de Deusto. Sus áreas de especialización son: la ética empresarial, el liderazgo y la mujer directiva. Actualmente, investiga en el área de Responsabilidad Social de la Empresa. Es miembro de la Comisión del Aula de Ética de la Universidad de Deusto. Correo electrónico: aechaniz@deusto.es

** Especialidad económica, docente de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto. Correo electrónico: marta.enciso@deusto.es

*** Especialidad económica, docente de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto. Correo electrónico: aitziber.mugarra@deusto.es

**** Licenciado en Ciencias de la Información. Desde hace nueve años realiza labores de dinamizador sociocultural en el campus donostiarra de la Universidad de Deusto e imparte las asignaturas: Valores sociales y derecho de la comunicación, en la Facultad de Humanidades, y Ética y medios de comunicación, en el Aula de Ciencias Humanas y Religiosas. Habitualmente publica artículos de prensa de análisis de la realidad social y mediática. Instituto de Estudio Cooperativos. Universidad de Deusto (Bilbao-España) <http://www.coop.deusto.es>. Correo electrónico: juan.pagola@deusto.es

Abstract

Communication is vital to businesses, governments and nonprofit organizations. It is even said that who does not report, does not exist, and more in a globalized world. On the other hand, cooperatives are enterprises that put people and not the capital in the center of their activity. In that situation of general crisis with a growing distrust of the system and business, do the cooperatives transmit their difference? Does general public really notices that difference?

In this paper we begin reflecting on the importance and significance of communication. Then we point out what are the characteristics of the crisis in the Spanish case and what is the response of cooperatives. We ended up analyzing the case of MCC, the presence of the solidarity value in the Corporation, how they communicate their reaction to the crisis and how this message gets to the public.

Keywords: communication, cooperative difference; solidarity value, Mondragón.

Descriptores: M300 - Marketing and Advertising: General; A130 - Relation of Economics to Social Values; P130 - Cooperative Enterprises.

Recibido: 15 de diciembre del 2009 **Aceptado:** 17 de abril del 2010

Introducción

Por un lado, la comunicación ha ocupado el espacio central de nuestras sociedades postindustriales en las últimas décadas. Lo abarca todo, llega a casi todo, conecta, acerca a muchas personas y organizaciones, y permite reproducir, a través de mensajes, imágenes y sonidos, la realidad que nos rodea. Se puede asegurar que la comunicación, como actividad de uso global, ha superado la trascendencia que podría tener como mera herramienta para convertirse en un factor de gran relevancia en el ámbito de las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales. En esa relevancia han participado de forma muy directa los medios de comunicación, pero no han sido los únicos en hacerlo. En los últimos tiempos, las organizaciones de todo tipo también han entrado en el “ruedo comunicativo”. Empresas, administraciones públicas y organizaciones no

lucrativas se codean en el espacio público por arañar unos minutos de gloria, unas líneas de actualidad o un espacio de glamour.

Por otro lado, las cooperativas son empresas que ponen a las personas, y no al capital, en el centro de su actividad. Como señala la aci, una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática [...] una empresa con alma”.¹

En una situación de crisis generalizada como la actual en la que ha crecido la desconfianza hacia el sistema y las empresas ¿las cooperativas transmiten su diferencia?, ¿el público, en general, percibe dicha diferencia?

¹ <http://www.ica.coop/es/>

En este artículo, vamos a empezar haciendo una reflexión sobre la importancia y la trascendencia de la comunicación. Después señalaremos qué características presenta la crisis en el caso español y cuál es la respuesta de las cooperativas. Terminaremos analizando el caso de MCC; cómo está presente en esta corporación el valor de la solidaridad; cómo comunican su reacción a la crisis y cómo llega esto al público.

El papel fundamental de la comunicación en las organizaciones actuales

El origen del inusitado interés por la comunicación que hemos comentado se encuentra en la conformación de la sociedad de masas. A partir del siglo xx, la comunicación comienza a tener su peso en las sociedades modernas. Desde que Gutenberg inventara la imprenta quinientos años antes y con la importante salvedad de los periódicos, el último siglo del milenio es el momento de mayor avance en la puesta en marcha de grandes instrumentos de comunicación (radio, televisión y ordenador personal). Estos “nuevos” medios acercan la comunicación a un público universal que con un simple *click* se adentra en realidades nuevas y lejanas. El sentido de esta comunicación, que penetra y se adueña de todos los rincones del planeta, tiene su origen en el desarrollo de la cultura de masas. Shannon (1948) fue el autor de la teoría de la información al convertirla en una fórmula matemática; con su estudio, transformó el original esquema de la teoría de la comunicación interpersonal en social, añadiendo elementos como el

canal, el código o el ruido, e incluyendo los medios de comunicación y el receptor como decodificador de mensajes.

Desde la aparición estelar de los *mass media*² en la vida cotidiana, se han formulado numerosas preguntas en torno a la relación de éstos con la sociedad. De Fleur y Ball-Rokeach (1993, p. 52) se plantean las siguientes preguntas: “¿cuál es el impacto de una sociedad sobre sus medios de comunicación de masas?, ¿cómo tiene lugar la comunicación de masas? y ¿cómo afecta la comunicación de masas a la gente?”. Estas tres cuestiones han sido motivo de profundo debate en las últimas décadas del siglo pasado, atravesando diversos momentos que coinciden con las distintas etapas en las que se ha delimitado la influencia de los *mass media* sobre la opinión pública. Wolf (1994, pp. 33-50) distingue tres momentos: el de la teoría de la aguja hipodérmica en el periodo de entreguerras,³ en la que se señalaba el efecto hipnótico de la comunicación; el del cuestionamiento de sus efectos, poniendo límite a tal influencia; y el de la vuelta a ese poder debida a tres factores: el proceso de planetarización, la videopolítica⁴ y la función cognoscitiva⁵ de los *media*.

² Medios de comunicación de masas.

³ Eran los tiempos de la propaganda y hasta se editaban publicaciones en las que el público podía encontrar herramientas para contrarrestarla. Laswell, iniciador del análisis de contenido, es uno de los impulsores de este instrumento que desvela su eficacia pero ayuda a combatirla (Wolf, 1987, p. 30).

⁴ Definida por Sartori (1989) como los cambios que se han producido en la clase política por la dependencia de la televisión.

⁵ La fuerza que poseen los medios de comunicación como instrumento de conocimiento cuando muestran la realidad más alejada de la experiencia humana.

Sin embargo, la comunicación de masas también está evolucionando en esta coyuntura de crisis global. En los últimos tiempos la comunicación está sufriendo un auténtico cataclismo —algunos hablan de revolución— por la crisis de contenidos, la desaparición de los formatos tradicionales, la multiplicación y la diversificación de los medios y los cambios en los modos de producción. Uno de los detonantes de esta situación de crisis es la irrupción de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) —todo lo que significa avance en telecomunicaciones, redes y dispositivos, y principalmente de Internet— en el engranaje del antiguo modelo de comunicación.

Para Castells (1997, p. 373), el nuevo modelo trae la coexistencia de estas nuevas relaciones repartidas en tres: las relaciones de producción (economía), las relaciones de poder (política) y las relaciones de experiencia (cultura). La generación y la circulación de conocimiento a través de las TIC hacen que el proceso comunicativo se convierta en vertiginoso y que las formas de entender y representar la realidad se hayan modificado considerablemente. El ámbito de ubicación de este nuevo sistema de relaciones es global y los canales para su distribución también. Se ilustra con un ejemplo este gran cambio: frecuentemente, se afirma que los jóvenes han modificado sus costumbres desde su adhesión incondicional a una sola pantalla (la televisión) hasta recibir información y consumir todo aquello que se les vuelca por las múltiples pantallas (ordenador, teléfono móvil,

televisión, etc.) a las que tienen acceso. La audiencia de televisión de los menores de 25 años se ha desplomado desde el 2000. Los mensajes y, sobre todo, los impactos que recibimos a través de estas pantallas configuran nuestra forma de ser, nuestros hábitos y costumbres, nuestros comportamientos y, en definitiva, nuestra forma de entender el mundo. Por ejemplo, como afirma Siegel (2008, p. 25):

Internet ha creado un espejismo inmenso: el mundo social y material en el que las mentes y los corazones interactúan no existe; en esta nueva situación, la pantalla es la totalidad de los hechos, junto con la ilusión de que la pantalla proyecta un mundo domesticable, dirigible, abreviado, racionalizado y ordenado en billones de unidades conectadas, que se llaman sitios.

Lipovetsky y Serroy (2009, p. 268) completan esta afirmación:

La época hipermoderna es contemporánea de una auténtica inflación de pantallas. Nunca hemos tenido tantas, no sólo para ver el mundo sino para vivir nuestra vida. [...] Porque somos testigos de una proliferación de pantallas, prodigioso universo en expansión que aleja sin cesar sus límites. Pantallas que ya están ahí, pantallas que se interconectan, pantallas que acaban de llegar, pantallas que llegarán. Todas las pantallas del mundo acaban perfeccionando la original, el lienzo blanco del cine. Leer el periódico en una pantalla portátil y táctil, con acceso a Internet, ya no es una utopía: la pantalla electrónica ha cedido el paso a una pantalla ligera, apenas más gruesa que el papel. Ya está en marcha la iniciativa de informatizar millones de libros para consultarlos en pantalla [...]. La televisión ya no se ve en una sola clase de pantalla: las pantallas de bolsillo de los

aparatos portátiles, las pantallas planas y de tamaño creciente del cine en casa, pantallas gigantes para las emisiones de carácter público.

En este escenario de confluencia de palabras, sonidos e imágenes a través de los medios tecnológicos y con una sociedad cada vez más cautiva, actualmente, ya no son exclusivamente los *mass media* los que envían e intercambian los mensajes con la ciudadanía. El número de agentes potenciales de comunicación se ha multiplicado exponencialmente, al igual que los modos de llegar hasta sus públicos para transmitirles lo que son y lo que hacen. A continuación, el texto se adentra en descubrir las potencialidades y las debilidades que se vislumbran en la comunicación de dichos agentes, que no son otras que las de las innumerables organizaciones que pueblan el tejido socio-económico-político.

Las organizaciones, agentes de comunicación

La sociedad posmoderna es una sociedad de sistemas y subsistemas; es una sociedad particularmente compleja. En principio, lo es porque, entre otros detalles, cada uno de los sistemas está compuesto, a su vez, por organizaciones.⁶ El escenario en el que realizan actualmente su acción las organizaciones es la sociedad de la información. Con las crecientes

posibilidades que ofrece ese marco, las organizaciones asumen su rol de agentes de comunicación. Es decir, dedican parte de su estrategia y de sus acciones a transmitir a la ciudadanía, de la manera más amable y positiva, aquellos logros o cambios que ponen en marcha. Por tanto, la comunicación en el entorno organizacional ha entrado a formar parte del engranaje propio de corporaciones, administraciones públicas y entidades no lucrativas. Esto significa que, en términos generales, se ha evolucionado desde un paradigma de sociedad industrial a otro nuevo en el que predomina la generación y transmisión de conocimiento. Desde una sociedad en la que las organizaciones sólo se preocupaban en producir a otra, ha ganado relevancia su comunicación sobre lo que son y lo que hacen.

Esta transformación ha supuesto todo un cambio en la filosofía vertebral de las organizaciones, influyendo directamente en la gestión y organización de departamentos, procesos y personas. Como afirma Weil (1992, p. 21), en los últimos años del siglo pasado:

[...] la empresa, tradicionalmente encerrada en el silencio de la producción, se ha desembarazado de los aspectos secundarios. Ha tomado la palabra, se ha erigido en animadora y ha cambiado la legitimidad: de estatus de empresa productora, se ha convertido también en empresa emisora.

El lugar común en el que confluyen mensajes, ideas, imágenes, lemas y sonidos de todos aquellos agentes que desean difundir lo que son es lo que denominamos plaza pública. Se trata

⁶ La proliferación de las organizaciones (Ruiz Olabuénaga, 1995, pp. 34-35) no afecta exclusivamente a un único ámbito de las sociedades, penetra en todos los órdenes; el económico (en el trabajo o el capital), el político (partidos, centrales sindicales), el religioso (las iglesias) y en el cultural (la difusión de la cultura está controlada por las organizaciones).

del espacio al que se envían los miles de conceptos, sensaciones, emociones, estridencias e impactos que generan los múltiples agentes que pueblan esta sociedad global. Todas las organizaciones que desean estar en el *top* de lo inevitablemente trascendente e influyente anhelan ocupar un espacio en esa plaza pública o ágora. En ese lugar se alaba, se declara, se “contradecora”, se discute, se critica, se miente, se ignora, se felicita, se denuncia, se agradece, se oculta. A la vez, ese *collage* representa el gran escaparate que la opinión pública contempla y con la que conforma una parte importante de la cosmovisión que proviene de la realidad.

Los instrumentos más destacados con los que trabajan las organizaciones a la hora de comunicar para hacerse un hueco en dicha plaza pública son los siguientes: en primer lugar, el simbolismo que adquiere la notoriedad pública y la presencia en el escenario simbólico de lo que existe para la opinión pública; la gestión de la imagen corporativa y de lo que Villafaña (1993) denomina “imagen positiva” de las organizaciones. En segundo lugar, el concepto de reputación, citado por Mínguez Arranz (2008), en el que el público compara la actuación de la organización con lo que debieran representar sus valores ideales. Ambas cuestiones (imagen positiva y reputación) son materia de discusión habitual en el seno de empresas y otras organizaciones porque su aplicación deriva a otro concepto: el del posicionamiento. Ésta es una idea más cercana a la disciplina

de la mercadotecnia que se vale de la concepción de la marca⁷ como soporte de expresión de la identidad corporativa. Aunque sólo sirva de pequeño apunte, para Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009, p. 220) el posicionamiento “es la imagen de una marca comparada con las imágenes de las marcas competidoras”.

Según narra Sotelo (2004, pp. 37-54), el origen de la comunicación en las organizaciones hay que buscarlo en Estados Unidos. Periodistas particulares realizaban su labor, en principio, de tener relaciones públicas con políticos y personajes públicos, en general. Esta función fue derivando hacia la representación y propaganda política (el autor cita al *Government Information Service* inglés), acrecentada en el periodo de guerras. Después de la segunda gran contienda, los periodistas que en ella realizaron funciones comunicativas crearon los primeros gabinetes de comunicación. Al principio —bajo el espíritu de posguerra *goodwill*— los valores predominantes son la búsqueda del bien común y las alianzas entre organizaciones. Sin embargo, superada la década de los años setenta, vuelve la batalla y las tensiones y se cree conveniente reordenar el sector: parece necesaria la inclusión de la comunicación como un punto estratégico en las organizaciones.

⁷ El concepto de marca, dentro de la mercadotecnia, se extralimita en la descripción general que se está realizando de la importancia de la comunicación en las organizaciones. El padre de la mercadotecnia actual es Philip Kotler y su obra principal es *Principles of marketing* (1990).

En España, según describe Martín (2006, p. 60), hasta mediados de los años setenta no se reconoce la comunicación empresarial, sino como relaciones públicas. A partir de la década del ochenta, algunos grandes grupos financieros empiezan a emplear la comunicación de cara al exterior. Es en los años noventa cuando la comunicación de las organizaciones españolas deja de ser, en gran parte, publicidad para diversificarse entre la comunicación corporativa, la institucional y la de relaciones públicas.

Desde entonces, se ha extendido la idea de incrustar en la estrategia de las organizaciones un gran eje orientado a la comunicación. Como señala Capriotti (1999, p. 7), la fase de madurez actual de los mercados ha conducido a la homogeneización de los productos y servicios, la saturación de su oferta, la aceleración del consumo, la invasión comunicativa y los cambios cualitativos de sus públicos. Por tanto, partiendo de los conceptos de filosofía (misión, visión y valores) y de cultura corporativa, las distintas organizaciones han tratado de liderar un proceso de construcción de una identidad propia, particular e irreplicable. Desde dicha identidad, se persigue implementar una serie de elementos que coadyuven a formar una imagen percibida en el público receptor.

En esta línea de trabajo, se ha profundizado muy recientemente con la intención de reforzar el papel de las organizaciones en el tejido social. El objetivo ha sido doble: por un lado, el de recuperar la credibilidad perdida por la opinión pública en algunas organizaciones que

se mueven en el pantanoso terreno del mercado y, por otro, el de ofrecer más información para acercarse al público y diferenciarse de las demás ofertas. Se ha ahondado en el concepto de cultura corporativa y se ha tratado de mostrarla al público.

Como recoge Cordón (2004, pp. 112-113), la cultura corporativa,⁸ que la mayoría ya sabe lo que significa, “es un estilo de organización y de comportamiento” que indica “hacia dónde vamos”, “en qué creemos” y “para qué estamos aquí”. La inyección de unos valores en la estrategia global se encuentra en el origen de toda acción e imprime una fuerte impronta, especialmente, a la tarea de comunicación que emprenden todas las organizaciones. La coherencia entre dichos principios y la práctica comunicativa puede ser un buen termómetro para medir el buen hacer de las organizaciones y de la profesionalidad-responsabilidad con la que se responde a los avatares del momento.

Con estos cambios, y teniendo en cuenta el contexto de mercado que rodea a las organizaciones, se institucionaliza el concepto de comunicación global que va a reunir en torno a sí mismo toda la estrategia que emprende una organización para presentarse al mundo y relacionarse con los demás agentes. Para Weil (1992, pp. 25-37), se ha pasado del concepto “empresa” al concepto más amplio de “institución”. Del mercado de productos, al mercado de la

⁸ Conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía y que inspiran tanto sus relaciones internas como las que mantienen con sus diferentes públicos” (Cordón, 2004, p. 112).

comunicación. Del “carné de identidad” a la “tarjeta de visita”. De la “profesión” a la “profesión de fe”. Las organizaciones, en su búsqueda de credibilidad, ya no persiguen exclusivamente vender productos o servicios, sino también transmitir a sus públicos objetivos qué son, qué hacen y cómo lo hacen. La obsesión de innumerables corporaciones es la de diferenciarse, construir un discurso propio y ser creíbles.

Detrás de toda esta estrategia subyace una máxima que proporciona un gran valor y que da sentido a la comunicación global en la actualidad: en cualquier organización “todo comunica”. La comunicación global que hoy en día gana fuerza en las organizaciones busca aunar esfuerzos, coordinar tareas, integrar funciones, construir desde la unidad de una sola voz. Por tanto, esta comunicación debe tener en cuenta que cualquier elemento humano o técnico que forme parte de dicha organización suma a favor de esa imagen unitaria que se pretende transmitir a la opinión pública. La estrategia de comunicación no sólo se diseña en la dirección de comunicación de la empresa o de la institución pública. La profesionalidad de los empleados, la disposición de los escaparates e instalaciones, la seriedad y orden de la organización interna, la responsabilidad de la dirección, la visualización de la identidad, la calidad de los productos y servicios que ofrece, o los principios y la contribución al interés general pueden ser aspectos que también forman parte de ese “todo comunica”. Mientras para Weil (1992, p. 191), la comunicación es global

cuando la gestión lo es, para Lacasa (1998, p. 189) se expresa con la suma $(1+1+1=4)$. El valor de lo que se obtiene con una política de comunicación global en la organización siempre es superior a la suma de lo que se lograría con la suma del valor de sus componentes.

Si en la comunicación organizacional se considera básica la idea del “todo comunica”, uno de los factores más importantes que contribuye a la gestión estratégica de dicha máxima es la posición que ocupa el liderazgo en el arte de la comunicación. En el contexto anteriormente avanzado sobre el binomio sociedad de la información/sociedad del conocimiento, hay que destacar que el elemento “comunicación” es un instrumento que añade valor. La generación, pero sobre todo la transmisión, del conocimiento hace aumentar su propio valor, a través del intercambio y de la suma de nuevos componentes a dicha fórmula. En este proceso es vital un liderazgo enmarcado en los nuevos parámetros. Las organizaciones han implementado progresivamente en sus organigramas la creación de direcciones de comunicación (DirCom) que gestionan recursos y tiempo para construir una estrategia unitaria de comunicación que integre todas las áreas y departamentos. En la cúspide de esta estructura se encuentra una figura profesional: la del director de comunicación, que debe saber liderar dichos procesos y enfrentarse a las dificultades que se le vayan presentando.

De esta manera, Álvarez de Mon (2004, pp. 77- 78) retrata las tres cualidades que debiera cumplir un director

de comunicación que pretende ejercer el liderazgo en su área: en el mare mágnam de hechos, vicisitudes y circunstancias que rodean a la organización el director de comunicación “debe aprehender, conocer y diagnosticar con finura y precisión cirujana el estado real de la cuestión planteada”; debe mantener “ojos abiertos, mente despierta y porosa y relación cómplice con lo que acontece, no con lo que debería haber pasado” y por último, en el rol del director de comunicación “la comunicación exterior se roza y solapa con la necesidad de construir una relación de confianza con la persona a la que reporta”.

Sin embargo, el elemento que más tiempo ocupa en la actualidad a las organizaciones en el desarrollo de su estrategia comunicativa es el estudio de su público. Éste se ha convertido en el trofeo codiciado, en la presa difícil de comprender y en el destinatario primordial de los mensajes. Por ello, son muchos los esfuerzos que se dedican a su descubrimiento, segmentación y control.

Hace varias décadas, para Habermas (1981, p. 41), la opinión pública (la esfera de lo público) no es más que el objeto de una disciplina denominada publicidad, o para Price (1994, p. 41), el concepto de público está íntimamente ligado al de comunicación. Estas afirmaciones proporcionan una información valiosa, cuando se aborda el concepto de público, opinión pública o lo público: se trata del receptor de los mensajes de un supuesto emisor. Desde su condición de agentes de comunicación, las organizaciones ejercen ese papel de emisores y, por tanto,

de moduladores de mensajes para que lleguen lo mejor adaptados posible a su destinatario. El estudio de los públicos para lograr una mejor comprensión de sus necesidades y así lograr una mejor adecuación del mensaje a su perfil ha sido cubierto de forma extensa e intensa por la comunicación publicitaria cuando forma parte del *mix* de la mercadotecnia. En cualquier proyecto publicitario de cierto empaque, es necesario un estudio de sus públicos objetivos —conocido como estudio de mercado—, que habitualmente se realiza a través de la investigación de audiencias (Ortega, 2004, p. 163).

Al margen de la publicidad y previamente al inicio de cualquier nuevo proyecto de comunicación, últimamente las organizaciones también han concedido una enorme importancia al conocimiento de sus públicos. El procedimiento habitual es la realización de estudios cuantitativos y cualitativos más amplios que el propuesto en la investigación de audiencias, pero que, igualmente, pretende desenmascarar al destinatario de sus mensajes. Lo llevan a cabo a través de diferentes métodos y técnicas de investigación social que buscan conocer a los que han denominado sus públicos objetivos. Con los resultados de dicha investigación, el público queda representado de forma estratificada y las organizaciones pueden conocer su perfil: sus rasgos más importantes, sus necesidades y sus expectativas.

El dilema ético en este tipo de ejercicios surge sobre todo en dos ocasiones: cuando la investigación de públicos se entromete en el ámbito de lo privado

(compraventa de bases de datos, etc.) y en el momento en el que los datos del mapa de públicos lleva a las organizaciones a extralimitarse en su función comunicativa y a entrar por la senda de una persuasión⁹ desbordada. En este terreno se corre el riesgo de traspasar la línea de lo responsablemente aceptable. Para Ferrés (1998), resulta llamativo que la entrada de la psicología aplicada en la publicidad se hiciera recurriendo a dos técnicas que se emplean aún hoy: la de jugar con los sentimientos de angustia y culpabilidad de los sujetos, y la de recurrir al prestigio de unos personajes populares. Uno de los instrumentos más habituales de la práctica publicitaria es la subliminalidad que Ferrés (1998, p. 93) define como “todo aquel estímulo (no necesariamente visual) que no es percibido de manera consciente”. En la comunicación de las organizaciones, y especialmente en la publicidad, éstas deben prestar mucha atención a las distorsiones del método, porque el objetivo por alcanzar puede nublar la vista a la hora de planificar y ejecutar la estrategia, y a veces conduce a aplicarla empleando atajos desmedidos. El público también es consciente de ello.

Comunicar en la sociedad del conocimiento significa que existe una organización convertida en agente de comunicación y nos revela que dicho agente dispone de los medios y lidera una

⁹ Para Blázquez (2002, p. 82), la persuasión mediática consiste en una actividad consciente y libre por parte del emisor destinada a influir en las actitudes de los demás y eventualmente modificar su conducta mediante la interacción simbólica de forma suave, progresiva y agradable a través de los medios modernos de comunicación social.

estrategia de comunicación para poder llevarlo a cabo. Comunicar en la sociedad del conocimiento denota la gestión consensuada y coordinada de una organización en la que prevalece el “todo comunica”.

Visto el papel fundamental de la comunicación para las organizaciones, analicemos qué ocurre en un contexto económico difícil en el que la opinión pública, los expertos y los organismos internacionales cuestionan incluso el propio sistema económico. Veamos qué hace un tipo de empresas concretas, las cooperativas, que dada la situación están en una buena posición para difundir su especificidad y modo de hacer.

La crisis y la respuesta cooperativa: caso de España

Existe una preocupación mundial acerca de la situación económica y financiera. La crisis y sus consecuencias son difíciles de afrontar para los países, regiones, organizaciones, empresas y ciudadanos. Es uno de los principales temas en las preocupaciones de los gobiernos, analistas, expertos y sociedad en general. Y por supuesto, también lo es para las cooperativas y sus organismos representativos. De hecho, el mensaje de la ACI para el Día Internacional de las Cooperativas, “*Impulsando la recuperación global a través de las Cooperativas*” (ACI, 4 de julio del 2009), estuvo dedicado a la crisis y al modelo cooperativo como respuesta adecuada para superar esta negativa situación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009) considera que las

cooperativas son más resistentes a las crisis que otras formas organizativas (ver Birchall y Ketilson, 2009). Ésta no es una idea nueva, pero es importante recordar tanto entre los cooperativistas como, y especialmente, entre los no cooperativistas, los gobiernos y la sociedad, en general, que:

[...] en muchos países y en muchos sectores del mundo, la empresa cooperativa está creciendo en miembros, capital y volumen de negocios. [...] Al hacerlo, están demostrando que el negocio cooperativo es sostenible y que las empresas basadas en valores éticos, pueden tener éxito y contribuir a la recuperación económica sostenible (ACI, 2009, p. 1).

La ACI (2009, p. 2) considera que:

[...] el movimiento cooperativo se enfrenta a una oportunidad sin igual. Debe superar el reto y demostrar que el modelo de empresa cooperativo es el mejor modelo alternativo de negocios para el futuro. Las cooperativas están demostrando que son el motor no sólo para impulsar el desarrollo económico, sino también la democracia económica y política, así como la responsabilidad social. Las cooperativas ofrecen una forma más justa de hacer negocios, donde los valores sociales y ambientales cuentan no sólo como algo que hacer en caso de que la empresa lo pueda hacer, sino simplemente como la forma de hacer negocios.

En consecuencia, la Asamblea General de la ONU, en su resolución 64/136, del 18 de diciembre del 2009, declaró el 2012 el Año Internacional de las Cooperativas, destacando la aportación de éstas al desarrollo socioeconómico (ONU, 2009).

¿La sociedad realmente cree que las cooperativas son una alternativa? ¿Cómo obtienen información sobre las cooperativas y su esencia? ¿Qué tipo de información reciben? Estas cuestiones tampoco son nuevas. Son tan antiguas como el movimiento cooperativo moderno (Manchester, 1844) y se reflejan en el quinto principio cooperativo, *educación, formación e información*:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general —particularmente a jóvenes y creadores de opinión— acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.¹⁰

Teniendo en cuenta estos hechos, consideramos interesante analizar la información recibida por los ciudadanos vascos a través de la prensa escrita e intentar extraer conclusiones sobre la cantidad y calidad de dicha información, y comprobar si el principio se cumple o no, cómo y por qué. Nuestra contribución se va a centrar en el análisis de la imagen que la prensa escrita local ofrece sobre el cooperativismo y, más en concreto, sobre la respuesta que dan en el ámbito del empleo en los últimos meses. Se la va a comparar con las notas de prensa enviadas por las organizaciones representativas del movimiento cooperativo vasco, especialmente Mondragón Corporación Cooperativa¹¹ (MCC).

¹⁰ <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article93>

¹¹ Actualmente han cambiado el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa por Corporación Mondragón.

La mayoría de las cooperativas en el País Vasco son cooperativas de trabajadores pertenecientes al sector industrial, que es uno de los más afectados por la crisis económica mundial. La mayor y más sólida experiencia, conocida en todo el mundo, es la de MCC. Ésta fue creada en 1956, se configura en cuatro grandes áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento, y constituye, hoy en día, el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España.¹²

Como señala el presidente del Consejo General de MCC, José María Aldecoa:

[...] este esfuerzo constante que dedicamos a la innovación y promoción, unido a la intensificación de nuestra presencia internacional y, sobre todo, a la utilización de mecanismos de flexibilidad y solidaridad propios de nuestro sistema cooperativo, hace que me sienta optimista y convencido sobre nuestra capacidad para enfrentar la profunda crisis de alcance mundial en que nos hallamos. Estoy persuadido de que nuestros valores de participación y compromiso empresarial, seguirán siendo una ventaja competitiva de primer orden en este mercado globalizado, ayudándonos a transformar la crisis en nuevas oportunidades de negocio.¹³

MCC no es el único ejemplo, presente o pasado, de solidaridad; se puede decir que es uno de los rasgos diferenciales de las cooperativas. En la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada por la Asamblea General de la ACI (Manchester,

septiembre de 1995), se incluyó una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los principios y valores cooperativos. “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.¹⁴

España ha vivido durante los últimos 15 años un largo periodo de crecimiento continuo. Esta tendencia se vio rota en el 2009 cuando la crisis financiera mundial afectó a la economía real española. Si en el periodo anterior a la crisis se señalaba a España como el modelo económico milagroso dentro de la Unión Europea, ahora sorprende por la alta incidencia del desempleo. En abril del 2009, se alcanzó la tasa de desempleo del 17%, superando la barrera psicológica de los 4 millones de parados y volviendo a tasas de 11 años atrás.

Dos tipos diferentes de datos pueden permitir ver con mayor claridad el impacto de lo que se acaba de mencionar. Por un lado, el Instituto Vasco de Estadística (Eustat)¹⁵ calculaba que entre marzo del 2008 y marzo del 2009 el número de parados en la Unión Europea había crecido en más de 4 millones, de los cuales 2,8 millones eran nuevos parados en la eurozona. Para el mismo periodo, la Encuesta de Población Activa Española calculaba en 1,8 millones los

¹² <http://www.mondragon-corporation.com/language/es-ES/CAS/Quiénes-Somos/Estructura-organizativa.aspx>

¹³ <http://www.mondragon-corporation.com/language/es-ES/CAS/Quiénes-Somos/Mensaje-del-presidente.aspx>

¹⁴ <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article88>

¹⁵ www.eustat.es

nuevos parados. Por tanto, si tomamos como referencia la eurozona, dos de cada tres nuevos parados eran españoles; y tomando como referencia la Unión Europea, cerca del 45% de los nuevos parados eran españoles.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹⁶ señalaba que la tasa de desempleo de España en mayo del 2009 era del 18,7%, lo que le ponía en la primera posición de los países miembros. Esto otorgaba el dudoso honor de duplicar las tasas de Estados Unidos, nuestra vecina Francia y la eurozona.

Además, este aumento meteórico del desempleo tuvo lugar en el momento en que España estaba cercana al pleno empleo técnico.¹⁷ En el ámbito regional, el País Vasco presenta la tasa de desempleo más baja (10,52%¹⁸), pero prácticamente duplicaba en un solo año la tasa más baja, 5,57%, correspondiente al segundo cuarto del 2008.

La importancia del desempleo en la agenda nacional es también palpable si analizamos la evolución histórica de las respuestas sobre cuáles son los principales problemas de España a través del Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).¹⁹ En el segundo semestre del 2007, el desempleo era considerado por aproximadamente el 38% de respuestas como uno de los tres

principales problemas de España, siendo el registro más bajo en la tendencia y compartiendo protagonismo con otros problemas, como el terrorismo, otros problemas económicos y la vivienda. Sin embargo, desde entonces, empezó a crecer hasta obtener aproximadamente el 75% de las tres respuestas en el primer semestre del 2009, duplicando en año y medio el peso que los españoles atribuyen al paro y dejando claramente de lado otras preocupaciones.²⁰

Analizada la crisis en España y la respuesta cooperativa, estudiemos el caso concreto de MCC, cuál es su ideología, la imagen que intenta transmitir y cómo llega ésta a la opinión pública.

MCC y el valor de la solidaridad

Empezaremos destacando algunos pensamientos de don José María Arizmendiarieta (1915-1976),²¹ a quien se le puede considerar fundador y gran ideólogo de la Experiencia de Mondragón. Los agruparemos en tres bloques: persona, educación y solidaridad-cooperativismo²² (CLP, 1983):²³

Persona

Múltiples reformas y, más aún, una conversión de las mentalidades, resultan indispensables si se desea que la actividad

¹⁶ www.oecd.org

¹⁷ Según informaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el segundo cuarto del 2007 la tasa de desempleo en España era del 7,95%; lo que significa un incremento de más de 10 puntos en sólo dos años.

¹⁸ www.ine.es

¹⁹ www.cis.es

²⁰ Véase http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html

²¹ Don José María fue un personaje tan importante y reconocido que se está realizando el proceso para su canonización. El 6 de mayo del 2009 en la catedral del Buen Pastor (San Sebastián) tuvo lugar el acto de clausura del proceso diocesano de canonización.

²² Esta división no coincide exactamente con los apartados que recoge el libro.

²³ En el paréntesis aparece el número de pensamiento y la página en la que aparece.

económica alcance su finalidad humana. Es el hombre, en definitiva, quien es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica y social (007, p. 20).

Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social (008, p. 20).

Lo interesante y la clave no son las cooperativas, sino los cooperativistas; como tampoco es la democracia, sino los demócratas. No tanto ideas cuanto vivencias (024, p. 24).

¿Qué es el hombre? Un ser imperfecto. Un ser perfectible. Un ser cuyo destino no es contemplar, sino transformar. Transformarse a sí mismo, transformar cuanto le rodea (040, p. 29).

Educación

Saber es poder y para democratizar el poder hay que socializar previamente el saber. No hacemos nada con proclamar los derechos, si luego los hombres cuyos derechos hemos proclamado son incapaces de administrarse, si para poder actuar no tienen otra solución que disponer de unos pocos indispensables (193, p. 84).

La educación y la cooperación están vinculadas, algo así como el trabajo y el hombre que se autorrealizan individual y colectivamente sobreponiéndose a la inercia de la naturaleza y la importancia originarias e individuales (217, p. 95).

Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica (218, p. 95).

Solidaridad-cooperativismo

En la base de un cooperativismo sano debemos tener hombres que tengan un profundo sentido de responsabilidad,

implicados personalmente en el proceso económico y sujetos a la presión social de su respectiva comunidad (125, p. 61).

El movimiento cooperativista está alimentado por un espíritu de solidaridad abierta. Su meta está lejos y en lo alto: construir un régimen cooperativista, solidario a escala mundial (434; p. 176).

El trabajo es la base firme de desarrollo y de promoción. La unión es la palanca que multiplica las fuerzas de todos. La cooperación es para nosotros un régimen de solidaridad para hacer del trabajo el adecuado instrumento de promoción personal y colectiva (445, p. 181).

Aceptar el cooperativismo es creer en la solidaridad y quien cree en la solidaridad ya no puede poner límites al campo de su aplicación: la solidaridad humana es un fermento activo y potente, es una fuerza que se multiplica en la medida [en] que se amplía el círculo de su aplicación (460; p. 185).

Esta experiencia corresponde a un nuevo espíritu de confianza en el hombre y en su capacidad. Revive en este caso el sentido de libertad, dignidad y justicia, fehacientemente acreditadas en las instituciones tradicionales y democráticas de nuestra tierra y, por tanto, exponentes de la idiosincrasia de sus hombres.

Una de nuestras características ha sido el sentido práctico, el de saber actuar en el ámbito de las posibilidades sin indiferencia ni renuncia a los ideales. Se ha sabido aglutinar y no malograr las oportunidades en interés común. Los procesos de asociación no son viables sin moderación, como consentidos por unos y por otros, debiendo de ordinario sacrificar todos algo de sus respectivas posiciones. Las radicalizaciones contravienen a las cualidades más constantes de nuestro pueblo y a las virtudes humanas y sociales de sus hombres.

Así lo afirmamos y lo deseamos, exponentes del espíritu de un pueblo más propenso a la acción que a la especulación, a ser que a tener, a progresar que a dominar, amante y celoso de su libertad y de sus fueros, de su espacio vital para la autorrealización más pluriforme en el trabajo y, por el trabajo, en provecho común (546, p. 215).

A través de estos pensamientos se puede vislumbrar la idea de persona que tenía don José María, un ser que debe estar en el centro de la experiencia y de la economía, y que debe asumir un papel protagonista. La educación, el saber, también es un eje central, porque es la clave para asumir dicho papel protagonista. Y la solidaridad, que tiene un gran efecto multiplicador, es el espíritu que inspira el movimiento cooperativista.

Pasemos a ver brevemente cómo se concreta en la actualidad la ideología del grupo. A lo largo del 2005, se celebraron reuniones de trabajo con los órganos sociales y directivos de todas las cooperativas del grupo. Los tres ejes de debate planteados fueron: educación, cooperación/participación y transformación social. Se celebraron un total de 134 reuniones, que acogieron a cerca de 1.400 personas. De esta revisión queremos destacar dos ideas: el reto de lograr un modelo que permita una diferencia

competitiva, difícil de alcanzar en otro tipo de organizaciones;²⁴ y la llamada a volver a los orígenes y preservar la esencia de la Experiencia²⁵ (El sentido de la experiencia, 2006).

Los objetivos básicos corporativos, que luego dan lugar a las políticas generales, se inspiran en los principios básicos, la misión²⁶ y los valores corporativos.²⁷ En MCC (2007) se resume la historia de la Experiencia y el soporte ideológico que la ha hecho posible. Centrémonos en los principios básicos:

²⁴ “En definitiva, el reto consiste en lograr configurar un modelo de gestión guía para el directivo cooperativo y rector, un modelo que suponga una diferenciación competitiva en relación con otras organizaciones que, a priori, tienen más dificultades para llegar a esos niveles de implicación de los colectivos. Este modelo facilitará el trabajo, la acción fundada en valores, lo que, junto a una evaluación permanente de nuestra andadura, permitirá reorientar los rasgos de nuestras actuaciones” (El sentido de la experiencia, 2006, p. 3).

²⁵ “Las conclusiones apuntan a la necesidad de conservar los elementos clave de la experiencia en cuanto a organización y participación democrática, participación en el trabajo e intercooperación” (El sentido de la experiencia, 2006, p. 25).

²⁶ La misión simplificada sería: “generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo” (MCC, 2007, pp. 33 y ss.).

²⁷ Los valores corporativos, desde el Congreso de mayo de 1999, son cuatro: cooperación —“propietarios y protagonistas”; participación— “compromiso en la gestión”; responsabilidad social —“distribución solidaria de la riqueza”; e innovación— “renovación permanente” (MCC, 2007, pp. 33 y ss.).

Tabla 1. Cultura empresarial de Mondragón: principios básicos²⁸

1. Libre adhesión	"Abiertos a todas las personas que acepten libre y voluntariamente nuestros principios". <i>tu Lankide</i> , número especial, noviembre del 2004 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/1-Libreadhesion.pdf
2. Organización democrática	"Un socio, un voto para elegir los Órganos de Gobierno de la cooperativa". <i>tu Lankide</i> , número especial, diciembre del 2004 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/2-Organizaciondemocratica.pdf
3. Soberanía del trabajo	"El trabajo es motor de progreso colectivo y acreedor esencial de la riqueza generada". <i>tu Lankide</i> , número especial, enero del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/3-Soberaniadeltrabajo.pdf
4. Carácter instrumental y subordinado del capital	"El capital es recurso necesario, pero está al servicio del trabajo". <i>tu Lankide</i> , número especial, febrero del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/4-Carinstrcapital.pdf
5. Participación en la gestión	"Implicación responsable de los socios en el ámbito de la gestión empresarial". <i>tu Lankide</i> , número especial, marzo del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/5-Participaciongestion.pdf
6. Solidaridad retributiva	"Tanto internamente como en relación con el entorno sectorial y territorial" <i>tu Lankide</i> , número especial, abril del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/6-solidaridadretributiva.pdf
7. Intercooperación	"Como mecanismo de solidaridad intercooperativa y de eficiencia empresarial" <i>tu Lankide</i> , número especial, mayo del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/7-Intercooperacion.pdf
8. Transformación social	"Compromiso en el desarrollo solidario de nuestro entorno" <i>tu Lankide</i> , número especial, junio del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/8-Transfsocial.pdf
9. Carácter universal	"Una fórmula de empresa universal, solidaria con los que trabajan por la democracia socioeconómica" <i>tu Lankide</i> , número especial, julio del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/9-Characteruniversal.pdf
10. Educación	"Cooperativa y profesional, para consolidar y desarrollar la <i>Experiencia</i> " <i>tu Lankide</i> , número especial, septiembre del 2005 http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/principios/10-Educacion.pdf

Fuente: los autores a partir de MCC (2007, pp. 33 y ss.)

Nota: en cada uno de los números especiales se trata de forma monográfica el principio señalado.

²⁸ Todas las referencias están tomadas de T.U. Lankide. Trabajo y Unión (T.U. Lankide), es la revista corporativa de MCC, fundada en 1960 por don José María; se distribuye entre los socios, trabajadores principalmente. Se señalan las referencias para obtener los textos completos de los citados números de la revista.

MCC y la crisis

En este apartado, por un lado, vamos a analizar las noticias e información que se genera desde MCC para, por otro lado, contrastarlo con la información que le llega al público a través de la prensa generalista, no especializada. En este análisis nos vamos a centrar en el periodo comprendido entre el 1 de agosto del 2008 y el 31 de mayo del 2009.

MCC es el único organismo generador de noticias en nuestro entorno, dentro de la Economía Social. En su propia Web tiene un apartado de noticias y permite suscribirse a un boletín de noticias. Erkide, la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi, también tiene un apartado de noticias, pero entendemos que más que generar noticias lo que hace es recoger noticias de los medios, ya que hemos encontrado noticias que aparecen con fecha posterior que en la prensa.

Juan Manuel Sinde, vocal de la Asociación Arizmendiarieta Lagunak y destacado miembro de Caja Laboral, escribió a principios del 2009 dos artículos en el *Diario Vasco* para hablar sobre MCC y la crisis. En su opinión, hay dos grandes ventajas del modelo cooperativo ante la crisis (Sinde, 2009a):

- *La responsabilidad y capacidad de sacrificio de los socios trabajadores, que se ha traducido en: reducción de anticipos laborales,²⁹ renuncia a pagas*

²⁹ Bajo las leyes laborales y cooperativas españolas los cooperativistas no reciben un salario o sueldo, sino un anticipo laboral. La diferencia legal no es ínfima y la regulación de unos y otros es completamente diferente. Para los cooperativistas parece similar en su vida diaria, ya

extras³⁰ o capitalización de éstas, capitalización tanto de los intereses al capital como de los retornos —parte del beneficio que corresponde al trabajador—, fórmulas de remuneración ligadas a la situación del cash-flow o a la rentabilidad generada e incluso nuevas aportaciones de capital.

- *La mejor relación entre el equipo directivo y los trabajadores, que se debe a: la cultura de negociación, el nombramiento y revocación de los cargos por los trabajadores, exigencia hacia los directivos, y el “hábito escrupuloso” de jubilación a más tardar a los 65 años.*

Además, MCC cuenta con tres puntos fuertes por el hecho de ser grupo³¹ (Sinde, 2009b):

- *Los mecanismos de solidaridad intercooperativa que se traduce en*

que se les paga mensualmente y en una cuantía similar a los trabajadores. En España, nunca nos referimos como sueldo o salario cuando hablamos del pago a los cooperativistas.

³⁰ Bajo las leyes laborales españolas los trabajadores reciben dos pagas extras, normalmente en julio y diciembre, con lo que en dichos meses reciben el doble de su salario. Hay excepciones a esta norma. A pesar de las mencionadas diferencias, el sistema es bastante simétrico, de modo que la mayoría de los cooperativistas también reciben un pago doble en julio y diciembre bajo la denominación de anticipo laboral extra.

³¹ Según Martínez Charterina (1990, pp. 30-36), la integración, que no es únicamente un proceso de adaptación al medio, sino que también tiene que ver con un proceso de solidaridad interno, cumple distintos fines. Por un lado, *sociales y morales*, que se pueden recoger en cuatro grupos: a) representación y defensa del cooperativismo; b) función de comunicación expansiva e intensiva del cooperativismo; c) acción facilitadora del cumplimiento del ser cooperativo como asociación y como empresa (asistencia técnica, auditoría, educación, etc.); y d) colaboración con el Tercer Mundo en el desarrollo del cooperativismo. Por otro lado, *económicos*: a) competencia, lucha conjunta en el mercado; b) productividad, economías de escala (mayor dimensión y más racional); y c) adquisición de una posición internacional, que se puede dejar de lado en el intento de estar próximos al usuario.

la reubicación de los excedentes de personal entre cooperativas, el Fondo Central de Intercooperación, el Fondo de Solidaridad Corporativo y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo.³²

- *El apoyo de los servicios centrales corporativos* que juegan un papel importante en el establecimiento de los fondos mencionados, el reflotamiento de determinados negocios y la puesta en marcha de modelos de gestión avanzados.

- *El apoyo de Caja Laboral*, que aporta grandes cantidades a los fondos comunitarios, evalúa con suficiente objetividad los riesgos y aporta prestigio y solidez al grupo.

A continuación, vamos a analizar cómo se ha recogido el tema de la crisis en la revista *TU Lankide* entre agosto del 2008 y mayo del 2009. En la siguiente tabla se recogen, por meses, los artículos aparecidos en los que se trata de forma central el tema de la crisis.

Tabla 2. Artículos sobre la crisis en la revista Tu Lankide

(1 de agosto del 2008-31 de mayo del 2009)

Página	Título	Autor
Mayo del 2009, núm. 545 (dos artículos + monográfico RSC)		
Portada	RSC 2008 Este tema monográfico lo desarrolla en las páginas 20-39 (empleo, aportación a la economía vasca, participación en resultados, etc.).	---
3	Responsabilidad.	Editorial
4	Erkide valora positivamente el 2008, a pesar de la crisis.	---
Abril del 2009, núm. 544 (monográfico crisis)		
Portada	La crisis según... Subtítulo: Varias personas de distintos ámbitos nos ofrecen su punto de vista sobre la crisis.	---
3	Modelo de gestión corporativo y crisis económica.	Editorial
14-17	¿Una civilización en la encrucijada?	Javier Urtasun
18-28	Opiniones de varias personas: Eukeni Olabarrieta (médico); Leonardo Boff (filósofo); Alberto Ruiz de Olano (científico); Alfonso Etxanobe (consultor); Iñaki Badiola (alumno MU); Urko López (profesor MU); Igor Lahidalga (director oficina CLP); Javier Elzo (sociólogo); Gabriel García Márquez (escritor, extraído de <i>El País</i>); varios niños.	Varios

³² Para ver en qué consisten véase el apartado Órganos y terminología de MCC disponible en: <http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/organos.html>

(Cont.)

Página	Título	Autor
29	Decálogo (de la calle) contra la crisis.	---
30-31	La hora de los humildes	José M ^a Larrañaga
Marzo del 2009, núm. 543 (dos artículos)		
3	Mirar adelante	Editorial
24-25	Navegar a barlovento	José M ^a Larrañaga
Febrero del 2009, núm. 542 (cuatro artículos + portada)		
Portada	Tiempos difíciles. Cierre 2008. Subtítulo: La coyuntura adversa condiciona la evolución de Mondragón en el 2008 que aún así logra mantener el nivel de ventas del año anterior.	---
3	Superar obstáculos	Editorial
10	Las fortalezas cooperativas (ii) ³³	Juan Manuel Sinde
23-25	<i>Cierre 2008. Área finanzas.</i> La crisis pasa factura.	---
28-29	<i>Cierre 2008. Entrevista Jose María Aldecoa: "Soy pesimista respecto al escenario y optimista sobre nuestras capacidades para superarlo"</i>	---
Enero del 2009, núm. 541 (dos artículos)		
30-31	¿Por qué perdemos los paraguas?	José M ^a Larrañaga
34-35	Algunos datos sobre la crisis financiera.	Jon Emaldi
46	Krisia.	Mundukide
Diciembre del 2008, núm. 540 (dos artículos)		
28-29	Solidaridad.	José M ^a Larrañaga
30-31	Crisis, ¿cuál de todas?	Joseba Azkarraga Etxagibel
Noviembre del 2008, núm. 539 (tres artículos + portada)		
Portada	PG 2009. Sigue la crisis. Subtítulo: Jornada corporativa para compartir información de cara al diseño de los Planes de Gestión 2009, un ejercicio de prolongación de la crisis.	---
3	Hagamos cambios, rompamos inercias.	Editorial
4-5	Mondragón. Medidas anti crisis.	---

³³ Este artículo aparece en el apartado Mondragón en la prensa y corresponde con el artículo Sinde (2009b) ya citado.

(Cont.)

Página	Título	Autor
24	La crisis persiste. Plan de Gestión 2009.	---
Octubre del 2008, núm. 538 (cero artículos)		
Septiembre del 2008, núm. 537 (un artículo)		
11	Joxan Alustiza, FAGOR Arrasateko presidentea: Ez dugu nabaritu krisirik produkzio mailan.	[Entrevista]
Agosto del 2008 (no hay edición)		

Fuente: los autores

Nota: el último número en versión electrónica,³⁴ a la fecha de elaboración de este artículo, es el de enero del 2009. Los números siguientes se revisaron en papel.

Se puede observar que la crisis está muy presente en este periodo. De febrero a abril, ha sido el tema que ha ocupado el editorial. El número de abril fue un monográfico con visiones de personas de campos muy diversos. Ya en noviembre del 2008, mes en el que el tema de portada fue el Plan de Gestión 2009, se avanzaba que sería un año marcado por la crisis y en el cual habría que tomar medidas. Es muy significativa la entrada de uno de los artículos de dicho número:

Frente a las soluciones habituales de cierres de empresas y regulaciones masivas de empleo, las cooperativas de Mondragón hacen frente a la crisis utilizando otro tipo de medidas: calendarios móviles a la baja, congelación de anticipos, reubicaciones, prejubilaciones... Todo lo que sea necesario para conservar los empleos (*TU Lankide*, 2008, p. 4).

Son muy numerosas las llamadas a la solidaridad y la responsabilidad, y la apelación a la doble condición de propietarios y trabajadores. Un ejemplo lo encontramos en el siguiente texto:

Es hora de esfuerzos imaginativos, de pensar en nuevas propuestas de valor para los clientes, de descubrir nuevas sinergias como grupo —productivas, tecnológicas, comerciales...— de mantener el pulso de la capacidad innovadora y de explotar todas las vías de colaboración intercooperativas para tratar de convertir esta situación en una oportunidad que nos coloque en los primeros puestos de la parrilla cuando se inicie la reactivación. [...] Además, es tiempo de apelar a la doble condición de todos los socios como propietarios y trabajadores de su empresa, para demostrar una vez más que esa seña de identidad impresa en nuestro ADN nos da más capacidad para diseñar nuestro futuro y convertir esta crisis en una oportunidad (*TU Lankide*, 2009a, p. 3).

³⁴ Se puede consultar en <http://www.mcc.es/esp/informacion/tu.html>

Otro ejemplo lo tenemos en el editorial del número de abril en el que repasa, aplicándolas a un periodo de crisis, las principales dimensiones al modelo de gestión revisado durante 2006-2007, el cual fue realizado en un momento de bonanza (*TU Lankide*, 2009a, p. 3):

Personas en cooperación. [...] Es evidente la necesidad de contar con copropietarios comprometidos, con sentimiento colectivo y comportamiento cooperativos. [...] Necesitamos más que nunca de líderes comprometidos que actúen como motor de cambio y modelo de comportamiento.

Proyecto compartido. [...] La utilización efectiva de las potencialidades que nos ofrece la intercooperación puede ser una de las claves de supervivencia en las actuales circunstancias.

Organización participativa. [...] Es especialmente importante en este contexto la adecuada gestión de los Órganos Sociales y la Asamblea con mayores dosis si cabe de transparencia, responsabilidad y relación interpersonal reforzando los canales de comunicación interna.

Empresa excelente. [...] En momentos de crisis deberemos realizar un esfuerzo especial por comprender su situación presente y sus perspectivas de futuro, tratando de anticiparnos a los requisitos futuros de los clientes actuales y potenciales.

Se trata el tema de la crisis con realismo, como ejemplo el texto destacado de la editorial de mayo: “Se trata de la mayor reducción de anticipos jamás aplicada en la historia del Grupo Fagor, una medida sin precedentes en un escenario

nunca visto”, pero también se insiste en la visión de la crisis como oportunidad.³⁵

Una vez analizada la revista *TU Lankide* pasamos a analizar tanto las noticias emitidas por MCC como su repercusión en prensa. Hemos utilizado el boletín de noticias de MCC, que hemos mencionado al principio del apartado, para ver las noticias emitidas. Los periódicos analizados han sido las versiones digitales de: los dos periódicos generales más leídos en Bizkaia (*El Correo y Deia*), que pertenecen a líneas editoriales diferentes, y los dos gratuitos más leídos (*ADN y 20 minutos*).

En primer lugar veamos el número de noticias emitidas por temas, año y tono de la noticia, que puede ser positivo o negativo. Hemos agrupado los temas de la siguiente manera:

- Cooperativismo: noticias referidas a aspectos propios de las cooperativas.
- Datos económicos: hace referencia tanto a datos (beneficios, crecimiento, ventas, etc.) como a aspectos propios del negocio.
- Empleo: noticias referidas a creación de empleo.
- Expansión: tanto nacional como internacional.
- Innovación: nuevos productos, servicios, o líneas de negocio.
- Menciones o premios recibidos.
- Nombramientos de cargos dentro de la cooperativa o grupo.
- Responsabilidad social: temas medioambientales o de impacto sobre la comunidad.

³⁵ Véase el texto citado anteriormente: “Estoy persuadido de que nuestros valores de participación y compromiso empresarial, seguirán siendo una ventaja competitiva de primer orden en este mercado globalizado, ayudándonos a transformar la crisis en nuevas oportunidades de negocio” (Mensaje del Presidente, <http://www.mcc.es/esp/quienessomos/presidente.html>).

Tabla 3. Boletín de noticias MCC

(1 de agosto del 2008-31 de mayo del 2009)

Tema	2009			2008			Total
	Positivo	Neutro	Total	Positivo	Neutro	Total	
Cooperativismo	1	---	1	1	---	1	2
Datos económicos	8 ¹	---	8	5	1 ⁵	6	14
Empleo	1	---	1	4	---	4	5
Expansión	6	---	6	7	---	7	13
Innovación	4 ²	---	4	7	---	7	11
Menciones o premios	1 ³	---	1	3	---	3	4
Nombramientos	---	1	1	---	1	1	2
Responsabilidad social	7	---	7	10	---	10	17
Total	28	1	29	37	2	39	68

Fuente: los autores

Notas:

¹ Uno de ellos también menciona la creación de empleo.

² Dos de ellos tienen también matiz de responsabilidad social.

³ Tiene también matiz de responsabilidad social.

⁴ Uno de ellos tiene matiz de responsabilidad social.

⁵ Hace referencia a la inauguración de curso en MU (Mondragón Unibertsitatea).

Como se puede observar, los temas más presentes son responsabilidad social, datos económicos, expansión e innovación. El tono de las noticias es positivo o neutro, lo que es lógico, dado que son

emitidas por los protagonistas de éstas. Nos ha llamado la atención la cantidad de noticias sobre responsabilidad social, aunque hay que tener en cuenta que el grupo realiza memoria de sostenibilidad.

Tabla 4. Repercusión de las noticias emitidas por MCC en prensa

(1 de agosto del 2008-31 de mayo del 2009)

Tema	ADN	20 min	Deia	El Correo	Noticias emitidas
Cooperativismo	---	---	2	2	2
Datos económicos	3	---	4	10	14
Empleo	2	1	1	2	5
Expansión	---	---	4	6	13
Innovación	2	1	2	4	11
Menciones o premios	---	---	---	1	4

(Cont.)

Tema	ADN	20 min	Deia	El Correo	Noticias emitidas
Nombramientos	---	---	1	2	2
Responsabilidad social	---	---	2	4	17
Noticias recogidas	7	2	16	31	68

Fuente: los autores

El periódico digital en el que más recogen las noticias emitidas por MCC es *El Correo*, seguido de *Deia*, aunque no llegan ni a la mitad de lo emitido. Los periódicos gratuitos recogen muy pocas de las noticias. *El Correo* publica,

sobre todo, aquellas referidas a datos económicos y expansión.

En la tabla siguiente podemos ver, por temas y centrados en lo aparecido en *El Correo*, si la noticia mantiene el sentido y tono de lo emitido o si cambia.

Tabla 5. Contenido noticias el correo (1 de agosto del 2008-31 de mayo del 2009)

Tema	Similar	Cambia	Total
Cooperativismo	1	1	2
Datos económicos	5	5	10
Empleo	---	2	2
Expansión	4	2	6
Innovación	4	---	4
Menciones o premios	1	---	1
Nombramientos	2	---	2
Responsabilidad social	3	1	4
Total	20	11	31

Fuente: los autores

Se puede observar que en más de un tercio de los casos cambia el sentido y el tono y lo hace de una forma muy significativa esto lo podemos ver en la

siguiente tabla en la que hemos recogido los casos más llamativos, centrándonos únicamente en el titular:

Tabla 6. Comparación de titulares (1 de agosto del 2008-31 de mayo del 2009)

Titular mcc	Titular El Correo	Tema	Fecha
Mondragón obtuvo en el 2008 unos ingresos totales de 16.770 millones de euros, 6% más que el año anterior.	El Grupo Mondragón ganó 71 millones en el 2008, el 90% menos que el año anterior.	Datos económicos.	Mayo del 2009.
Eroski factura 9.013 millones de euros en el 2008 y crea 2.200 nuevos empleos.	Eroski mejora un 18% sus ventas, pero se ve castigado por Caprabo y pierde 97 millones.	Datos económicos.	Mayo del 2009.
Eroski ha creado más del 2.000 puestos de trabajo en el 2008.	Eroski creará menos empleo este año.	Empleo.	Abril del 2009.
Eroski abre cuatro nuevos supermercados y genera más de 60 empleos.	La crisis se instala en las grandes superficies vascas.	Empleo.	Diciembre del 2008.
Ningún cliente de Caja Laboral se verá afectado por la crisis de Lehman Brothers.	Caja Laboral admite que tiene un riesgo de 162 millones en activos de Lehman Brothers.	Responsabilidad social.	Septiembre del 2008.

Fuente: los autores

Conclusiones

Derivado de todo lo que venimos exponiendo extraemos las siguientes conclusiones:

- En la sociedad de la información y el conocimiento las empresas deben convertirse en agentes de comunicación para transmitir no sólo lo que hacen, sino también lo que son.
- La solidaridad es central y consustancial al cooperativismo y al grupo MCC.
- En momentos de crisis el cooperativismo cuenta con mecanismos que le permiten tomar medidas menos drásticas en el empleo. Además, en MCC, por el hecho de ser grupo, se cuenta con apoyos adicionales.
- MCC gestiona su comunicación tanto de manera interna y una vía importante es la revista *TU Lankide*, como

de manera externa, a través de la generación de noticias.

- A los socios y trabajadores, a través de la revista *TU Lankide*, se les han hecho numerosas llamadas a la solidaridad y a su doble condición de propietarios y trabajadores, así como a retomar la esencia cooperativa.
- La imagen que se transmite a través de las noticias generadas por MCC en sus boletines no coincide con la que puede extraer el público en general a través de la prensa.
- Más bien al contrario, las noticias se reflejan de modo negativo a pesar de su contenido positivo y evidenciar mejores indicadores que en las empresas no cooperativas.

Un campo importante que no se ha tenido en cuenta en este trabajo, pero que va cobrando cada vez más fuerza

es la información transmitida a través de la página web³⁶ y gestión de las redes sociales.

Referencias

- ACI (2009). *Impulsando la recuperación global a través de las Cooperativas*, Mensaje de la ACI para el Día Internacional de las Cooperativas (4 de julio del 2009). Recuperado el 18 de marzo del 2010 de: <http://www.ica.coop/activities/idc/2009-idc-es.pdf>.
- Álvarez De Mon, S. (2004). Liderazgo e influencia: el arte de la comunicación. En: J.I. Bel Mallén (coord.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (69-86). Pamplona, Eunsa.
- Birchall, J. y Ketilson, L.H. (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. International Labour Organization – Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado el 18 de marzo del 2010 de: <http://www.ica.coop/activities/un/2009-coop-resilience.pdf>.
- Blázquez, N. (2002). *La nueva ética en los medios de comunicación: problemas y dilemas de los informadores*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Volumen III: la sociedad real*. Madrid: Alianza Editorial.
- Caja Laboral Popular – Lankide Aurrezkia (1983). *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*. Estella: Gráficas Lizarra.
- Cordón, A. (2004). La imagen de las empresas y su cultura. J.I. Bel Mallén (coord.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 109-124). Pamplona: Eunsa.
- De Fleur, M.L. y Ball-Rokeach, S.J. (1993). *Teorías de la comunicación de masas* (2ª ed.). Barcelona: Paidós Comunicación.
- El sentido de la experiencia (2006, mayo). *Tu Lankide*. Recuperado el 30 de junio del 2009 de: <http://www.mcc.es/esp/informacion/fichtu/0506.pdf>.
- Ferrés, J. (1998). *Televisión y educación* (2ª ed.). Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (1981). *Historia de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Kotler, P. (1990). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lacasa, A.S. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lipovetsky, G. y Serroy, J. (2009). *La pantalla global. Cultura mediática y cine en la era hipermoderna*. Barcelona: Anagrama.
- Martin, F. (2006). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional. Direcciones de comunicación y prensa/Consultoras-Agencias de comunicación y Relaciones Públicas* (4ª ed.). Madrid: Universitas.
- Martínez Charterina, A. (1990). *Análisis de la integración cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- mcc- Mondragón Corporación Cooperativa (2007, jul.). *Historia de una experiencia*. Recuperado el 30 de junio del 2009 de: http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf.
- Mínguez Arranz, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Recuperado el 16 de julio del 2008 de: <http://www.ehu.es/zer/zer8/8minguez13.html>.
- Modelo de Gestión Corporativo y crisis económica (2009, abr.). *Tu Lankide*, 544, 3.
- Mondragón. Medidas anti crisis (2008, nov.). *Tu Lankide*, 539, 4-5.
- Mugarra, A., Echainz, A. Arantza y Enciso, M. (2008). ¿Cómo informan sobre sí mismas las entidades de economía social en el

³⁶ Hemos analizado esto parcialmente en trabajos anteriores. Mugarra; Echaniz y Enciso (2008, 2009a, 2009b).

- País Vasco? Análisis de la comunicación con terceros. 27º Congreso Internacional CIRIEC, Sevilla, 22-24 de septiembre.
- Mugarra, A., Echainz, A. y Enciso, M. (2009a). *Las nuevas tecnologías en la Economía Social Comunicación presentada en Congreso Internacional "Derecho y Nuevas Tecnologías"*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1-3 de julio. Pendiente de publicación.
- Mugarra A., Echainz, A. y Enciso, M. (2009b). *Co-operatives in the Basque Country: The Public Image of the Principle of Solidarity*, Comunicación presentada en ICA Co-operatives Research Conference 2009, Oxford, 2-4 de septiembre.
- OIT (2009, 23 de abr.). *Las cooperativas y la crisis financiera mundial. Entrevista con Hagen Henry, jefe del Servicio de Cooperativas de la OIT*. Recuperado el 18 de marzo del 2010 de: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/lang-es/WCMS_105077/index.
- ONU (2009, 21 de dic.). United Nations Declares 2012 International Year of Cooperatives. Recuperado el 18 de marzo del 2010 de: <http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm>.
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria* (4ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Price, V. (1994). *La opinión pública. Esfera pública y comunicación*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Tu Lankide (2009c), *Responsabilidad*, mayo, 545, p.3 (Editorial).
- Responsabilidad (2009, mayo). *Tu Lankide*, 545, 3.
- Ruiz Olabuenaga, J.I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Sartori, G. (1989). Videopolítica. *Rivista Italiana di Scienza Política*, 2, 185-198.
- Shannon, C.E. (1948, jul.-oct.). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423 y 623-656.
- Siegel, L. (2008). *El mundo a través de una pantalla. Ser humano en la era de la multitud digital*. Barcelona: Tendencias.
- Sinde, J.M. (2009a, 18 de ene.). Las fortalezas cooperativas (I). *Diario Vasco*. Recuperado el 30 de junio del 2009 de: <http://www.diariovasco.com/20090118/opinion/articulos-opinion/fortalezas-cooperativas-20090118.html>.
- Sinde, J.M. (2009b). Las fortalezas cooperativas (II). Recuperado el 30 de junio del 2009 de: <http://www.diariovasco.com/20090201/opinion/articulos-opinion/fortalezas-cooperativas-20090201.html>.
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En: J.C. Losada Díaz. *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (35-56). Barcelona: Ariel.
- Superar obstáculos (2009, feb.). *Tu Lankide*, 542, 3.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión* (2ª ed.). Barcelona: Paidós Comunicación.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós.
- Wolf, M. (1994). *Los efectos sociales de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.