

Enpresa ereduaren transferentzia: Mondragon taldeko multinazional koopitalisten kasua

Anjel ERRASTI eta Aitziber NUÑEZ
Irakasleak (UPV/EHU)

Sarrera data: 2014/06/15

Onarpen data: 2014/09/08

Aurkibidea: 1. Sarrera. 2. Mondragonen nazioartekotzeari buruzko azterketa laburra eta planteamendu teorikoa. 3. Mondragonen Txinako filialak. 4. Mondragonen atzerriaratuak Kunshanen. 5. Kudeaketa- eta teknologia-transferentzia Mondragonen Txinako filialetan. 6. Lan-jarduerak eta industria-harremanak Mondragonek Txinan dituen filialetan. 7. Eztabaida: Mondragon taldeko atzerriko «ondorengoan» ezaugarri kooperatibo eta multinazionalak. 8. Ondorioak. 9. Bibliografia.

Laburpena:

Hogeigarren mendeko azken hamarkadetan, Mondragon kooperatiba-taldeko enpresa ugari nazioartean hazteko estrategia bat hasi zuten, eta, horrela, jatorrizko hainbat tokiko kooperatiba enpresa multinazional bihurtu dira. Nazioarteratzeko arrazoi nagusia kooperatiba horien enplegua ziurtatzea izan da. Baina zer nolako eragina dute enpresa nagusiaren «printzipio kooperatiboek» Mondragonen atzerriko filialetako antolaketa-ereduan? Nabarmentzen al dira Mondragon enpresen ezaugarri bereizgarriak haren filialetan? Gai horiek izango dira ardatz Mondragon taldeko multinazionalak Txinan dituzten filialak aztertzen dituen artikulu honetan. Hain zuzen ere, Arrasateko kooperatibetatik haien filialetara mugaz haraindiko zer jakintza- eta estandar-transferentzia gauzatzen den aztertuko dugu teknologiaren, kudeaketa-jardueren eta industria-harremanen esparruan. Ikerketa honi esker, ikusiko dugu Arrasateko multinazional koopitalisten filial txinatarretako jarduerak zer neurritan datozen bat Arrasateko kooperatiben balio, misio eta aldarrikapenekin, edota zer neurritaraino ikus ditzakegun horietan ohiko multinazionalen jarduerak eta balioak.

Hitz gakoak:

Arrasateko kooperatibak, nazioarteratzea, multinazionalak, filialak, teknologia transferentzia

Resumen:

En las últimas décadas del siglo veinte, bastantes empresas del grupo cooperativo Mondragon emprendieron una estrategia de expansión internacional y, así, varias cooperativas originariamente locales se han convertido en multinacionales. La principal razón para la internacionalización ha sido garantizar el mantenimiento del empleo de esas cooperativas. Pero, ¿de qué manera inciden los «principios cooperativos» de la empresa matriz del grupo Mondragon en los modelos organizativos de las filiales extranjeras? ¿Ya se hacen notar los rasgos distintivos de las empresas del grupo Mondragon en sus filiales? Esos aspectos serán el eje central de este artículo, que analiza las filiales que las multinacionales del grupo Mondragon disponen en China. En concreto, analizaremos las transferencias transfronterizas de conocimiento y estándares que realizan las cooperativas de Arrasate a sus filiales en los ámbitos de la tecnología, la gestión y las relaciones industriales. Gracias a ese análisis, veremos hasta qué punto coinciden las actividades de las filiales chinas de las multinacionales cooperativas de Arrasate con la misión, la visión y las proclamaciones de las cooperativas de Arrasate o en qué medida podemos percibir en aquellas los comportamientos y los valores de las habituales multinacionales.

Abstract

In the last decades of the twentieth century, many cooperatives belonging to the Mondragon cooperative group began to pursue a strategy of international growth that has transformed the original local cooperatives into multinational groups. But how much is the organization model of Mondragon foreign affiliates influenced by the «cooperative principles» of the parent? Can one detect the distinctive characteristics of Mondragon companies in its affiliates? These questions are at the heart of this article examining the Mondragon cooperative-multinational subsidiaries in China, where most of the Mondragon subsidiaries are concentrated. We analyze the content of the cross-border transfer of knowledge and standards from Mondragon to the subsidiaries in areas like technology, management practices and industrial relations. The study will enable us to see to what extent the practices in Mondragon's Chinese affiliates dovetail the values, mission and proclamations of Mondragon cooperatives and to what extent they reflect the practices and the values of the traditional multinationals.

Key words:

Mondragon cooperatives, internationalization, multinationals, subsidiaries, technology transfer

ECONLIT:

A130, F23, M160, M54

1. Sarrera

1956an sortu zirenez geroztik, Arrasateko kooperatibek interes handia eta, batzuetan, eztabaida ugari ere eragin dute. Langileen jabetzakoak diren eta langileek kudeatzen dituzten Arrasateko kooperatibek aspalditik gainditu dituzte haien sortzaileen igurikimenak (CHENEY, 1999) enpleguari, arrakasta ekonomikoari eta irismen geografikoari dagokienez. Kooperatiba horien dinamismoak eta lorpenek langileen, politikarien, enpresarien, sindikatuetako kideen, akademikoen eta abarren arreta erakarri dute nazioartean. Taldeak *Mondragon Humanity at Work* (Gizatasuna Lanean) izena hartu zuen 2008an, eta ehun kooperatiba baino gehiagoko federazio gisa funtzionatzen du lau jarduera-arlotan: finantzetan, industrian, banaketan eta ezagutzan. Mondragonek 80.000 langile inguru ditu guztira, eta egun Espainiako enpresa-talde handienen artean zazpigarrena da, eta lehena Euskal Autonomia Erkidegoan (MONDRAGON, 2013). Mondragon kooperatibak gai izan dira, haien historian zehar, negozioen biziraupen-tasa oso altua mantentzeko (Elorza et al., 2012). Baieztapen horri dagokionez, salbuespen nabarmen bat dago: 2013ko azaroan, gure inguruko hainbat enpresa porrotera eraman dituen egoera ekonomiko lazarri honetan, erreka jo zuen Fagor Etxetresna kooperatibak, Mondragonen industria-kooperatiba zaharrena eta handienak alegia.

Fagor Etxetresnak multinazional koopitalistak hondoa jotzea, salbuespena izanda ere, kolokan jarri du Arrasateko kooperatibek sortu eta gutxira munduko kooperatiba eta enpresa demokratikoen artean bereganatu zuten «mitiko estatusa» (AZKARRAGA et. al., 2012, 76). Estatus horrek urte askotan iraun du; hain zuzen ere, enpresa kooperatibo arrakastatsuen eredu bihurtu ziren Arrasateko kooperatibak. Hori horrela, normala denez, ikerlari ugari aztertu izan dute zergatik azken hamarkadetan ez diren munduan zehar zabaldu Arrasateko kooperatiben antzeko beste kooperatiba eta enpresa batzuk. Ikerlari ugari uste dute Euskal Herriko testuinguru kulturala, politikoa eta ekonomikoa —bai eta sortzailearen jeinutasuna ere— funtsezkoak izan direla Arrasateko kooperatiben arrakastarako, eta arrakasta hori beste nonbait errepikatzea oso zaila dela; hortaz, esperientzia bakar eta berezia izan da (WHYTE eta WHYTE, 1999; VANEK, 2007).

Azken bi hamarkadetan, ordea, «ezusteko fenomeno berri bat» (VANEK, 2007) gertatu da, eta horrek Arrasateko eredu munduan zabalduko zuela espero zitekeen, munduan demokrazia ekonomikoa hedatzeko esperantza berria ekarriz. Hots, Arrasateko kooperatibek «ondorengo» enpresak sortu dituzte mundu osoan zehar merkatuaren baldintza berrietara egokitzeko ahaleginetan —«satelite or infant industries» deitzen die VANEK-ek (2007, 300). Arrasateko industria-enpresa handiek 100 en-

presa filial baino gehiago eratu dituzte atzerrian; horiek enpresa nagusietan erabiltzen diren teknologia, trebetasun eta antolaketa tekniko berak edo antzekoak erabiltzen dituzte. Enpresak nazioartean zabaltzearen helburu nagusia, tokiko kooperatiba-lanpostuak mantentzea eta Mondragon enpresen errentagarritasunari eustea izan bada ere (CLAMP, 2002; ERRASTI et al., 2003; LUZARRAGA, 2012), espero zitekeen kooperatiben bereizgarri eta arrakastarako gako izan diren lan- eta gizarte-jarduera berezietako batzuk nazio-mugetatik kanpo zabaltzea.

2003ko maiatzean, Mondragonen Kongresu Korporatiboak —horixe da euskal kooperatiba taldeko gobernu-organo gorena eta ordezkaritza-maila handiena duena— kooperatibako kide ez diren langileek kooperatibaren parte ez diren enpresetako kudeaketan, irabazietan eta jabetzan parte hartzea sustatzea erabaki zuen, atzerriko filialetan adibidez, eta enpresa horiek haien inguruko komunitateekiko duten erantzukizun sozialarekiko konpromisoa landuko zuela (MONDRAGON, 2013; BAKAIKOA et al., 2004).

Artikulu honetan Mondragonek Txinan dituen filialen egoera aztertuko dugu. Ikerketaren xedea zer neurritan, eta zer modutan, jarraitzen diren edo aldatzen diren Mondragon kooperatiben kudeaketa-jarduera eta industria-harreman berezi horiek haien atzerriko filialetan aztertzea da. Helburu horrekin 2012 eta 2013 urteetan Mondragonek Txinan dituen filialetan egindako egonaldietan ikerketa enpiriko eta kualitatibo bat prestatu genuen, batik bat behaketa eta atzerriratuekin egindako elkarrizketetan oinarrituta (YIN, 2003). Atzerriratuen eginkizunak bi taldetan sailka daitezke (EDSTRÖM eta GALBRAITH, 1977). Batetik, kontrol-funtzioa: atzerriratuen egitekoa da «filialetako jarduerak egoitza nagusiaren igurikimenekin bat datozela bermatzea» (STAHL et al., 2000). Beste alde batetik, «jakintza transferitzea» da eginkizunetako beste bat, bai enpresa nagusitik filialera, bai enpresa filialetik etxe nagusira. Ikerketa honek mugaz haraindiko jakintza- eta politika-transferentziarekin lotutako eginkizuna aztertzen du batez ere, eta, bereziki, enpresa nagusitik filialera gauzatzen diren transferentzietan atzerriratuek duten papera. Mondragonen Kunshango Industrialdean gauzatu genuen azterlana.

Horretarako, jarraian azaltzen den egitura izango du testuak. Hasteko, Mondragon kooperatibei buruzko hurbilpen orokor bat egingo dugu laburki, nazioartekotze-prozesua azpimarratuz. Jarraian, Mondragonek Kunshanen (Txina) duen industrialdeko filialetan gauzatu genuen landa-laneko emaitzak aurkeztuko ditugu. Zehazki, honako gai hauek aztertuko ditugu: filialak, atzerriratuek, kudeaketa- eta teknologia-transmisioa eta lan-harremanak. Azken atalean, gure ikerlaneko aurkikuntza garrantzitsuenak eztabaidatuko ditugu, eta kooperatiba-eredua filialetara hedatzeko aukeraren gainean gogoeta egingo dugu ondorioetan.

2. Mondragonen nazioartekotzeari buruzko azterketa laburra eta planteamendu teorikoa

Ondo dakigun eran, Arrasateko kooperatibek lan-filosofia bereizgarri baten arabera jarduten dute. Langileak dira kooperatiben jabe, eta langileek kudeatzen dituzte. Modu partehartzailean aberastasuna sortu eta diru irabaziak ekitatiboki banatzea da kooperatiba horien xedea. Gainera, komunitatearen garapen ekonomiko eta sozialarekin lotura estua dute. Mondragonen esperientzia zabal eta anitzak ideia- eta tresna-multzo aberatsa eskaintzen du kooperatiba-garapenerako (OAKESHOTT, 1978; BRADLEY eta GELB, 1982; WHYTE eta WHYTE, 1988; MORRISON, 1991; MILLER, 2002; RIDLEY-DUFF, 2010), bai eta langileen eta zuzendari-tzaren arteko lankidetzaren eta deszentralizazioa sustatu nahi dituzten enprezentzat (MALONE, 2004) edo negozioetan komunitate-balioak eta -ikuspegiak sartu nahi dituztenentzat ere (MINTZBERG, 2009).

Azken bi hamarkadetan, aurrerapen teknologiko ikaragarriak bultzatuta, informazioak, salgaiak eta kapitalak ia mugarik ezagutzen ez duten garai berrietara egokitzeko, Arrasateko kooperatibak bizkor zabaldu dira nazioartean. Edo, zehatzago esanda, egun bizi dugun globalizazio-aro honetan nazioarteko merkatuetan lehiakor izateko Mondragon taldeko kooperatiba industrial garrantzitsuenak multinazionalak bihurtu dira. Enpresa multinazional bihurtu dira atzerri inbertsio zuzenaren bidez, alegia, atzerriko enpresak erosiz eta eratuz. Mondragonen esanetan, 2012. urtearen amaierarako 100 filial baino gehiago zituen atzerrian, hau da, Mondragonen dauden industria-kooperatibak hainbat ia-ia. Mondragonek atzerrian duen eskulana 14.000 langile ingurukoa da; alegia, Arrasateko industria-kooperatiben eskulanaren ehuneko 40k, gutxi gorabehera, atzerriko filiatetan lan egiten du, hamalau herrialdetan banatuta, Txinatik hasi eta Poloniara bitarte (MONDRAGON, 2013). Mondragon taldeko multinazionala ari dira lanean industria-langileen gehiengoa, % 80tik gora. Atzerriko hiru filial baino gehiago dituzten kooperatiben artean aurki ditzakegu, besteak beste, Cikautxo, Batz, Ulma Packaging, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Maier, Copreci, Orona, Fagor Industrial, etab. Etor-kizun hurbilari begira iragarri daiteke multinazional gehiago izango direla Arrasateko taldean eta beraien multinazionalizazio indizea, alegia, kanpoko jardueren eta enpleguaren proportzioa hazten joango dela.

Arrasateko kooperatiben nazioartekotzeari buruzko ikerlan gehienek enpresa nagusiak hartzen dituzte ardatz. Azpimarratzekoa da Mondragon kooperatibetan lanpostuak mantentzeko eta horien errentagarritasunari eusteko gauzatu dela nazioartean hedatzeko prozesua (CLAMP, 2002; ERRASTI et al, 2003). Gainera, erabaki zentroa Euskal Herrian mantendu dute. Ez dira atzerriko multinazional baten menpeko bihurtu, beste eus-

kal enpresa askorekin gertatu den bezala. Arrasateko multinazionalak multilokalizazioaren estrategia jarraitu dute, bai sortzen ari diren merkatu berriak bilatuz, bai eta bezeroei jarraituz ere (LUZARRAGA et al., 2012). Dagoeneko enpresa nagusian errentagarri edo bideragarri ez den ekoizpena soilik eraman da atzerriko filialetara. Mondragon multinazional kooperatiboen ezaugarri garrantzitsua da nazioartekotzea ez dela tokiko enpleguaren kaltetan gauzatu. Azken hamarkadetan, oro har, multinazional bihurtu diren kooperatibek lanpostu gehiago sortu dituzte Euskal Herrian multinazional bihurtu ez direnek baino (LUZARRAGA eta IRIZAR, 2012; MONDRAGON, 2012b). Krisi garai hauetan Arrasateko multinazional hauek dira Euskal Herriko oinarri industrialaren zati garrantzitsuak, kalitatezko enplegua (baldintza eta soldata onekin) eskaintzeaz gain, industria arloko ikerketa zentroak babesten dituzte. Alegia, Mondragoneko sistemaren, unibertsitate, zentro korporatibo, ikerketa zentro eta beste hainbat enpresa apalagoen oinarria da.

Garrantzi handiena enpresa nagusiei eman bazaie ere, Mondragonen filialetako jarduera kooperatiboen gaia ere ez da guztiz aztertu gabe geratu. Adibidez, ERRASTI et al.ek (2003, 127) atzerriko filialetan langileen parte-hartzea sustatzeko egindako aurrerapen apal batzuk azpimarratu zituzten, hala nola: «...langileek enpresa filial bateko zuzendaritza-kontseiluan parte hartzea, posibleak banantzeko sistemetan eta, baita ere, enpresa filialetako tokiko zuzendarietako batzuk kooperatiba nagusiko kide partzial «laguntzaile» bihurtzea ere». LUZARRAGA eta al. (2012) egileek nabarmendu zituzten Mondragonek haren atzerriko filialetan gauzatzen dituen kudeaketako «jardunbide egoki» batzuk lan-baldintzei, langileek posibleen banaketan parte hartzeari, jabetza izateari eta komunitatearekiko konpromisoari dagokienez.

Ikerlan honetan, Mondragonen kudeaketa-jarduerak nola transferitu diren aztertuko dugu oro har, bereziki ea horiek nola jasotzen dituzten (jasotzen badituzte). *Mondragon Humanity at Work*-en balioak eta misioak, 2003ko Kongresu Korporatiboan hartutako konpromisoari jarraituz, zer neurritan zabaldu diren atzerriko filialetan. Mondragon multinazionalak Txinan dituzten atzerriko filialetara gauzatzen duten transferentziaren ezaugarri bereizgarriak aztertuko ditugu: zer motatako jakintzak —teknologikoak, kudeaketakoak eta lan-harremanekin lotutakoak— hedatzen dira mugaz haraindi Mondragon multinazionalan? Bestela esanda, aztertuko dugu ea mugaz haraindiko transferentzia horri jarraiki filialetako politika eta estandarrik egoitza nagusikoekin bat datozen, edo filialak tokian tokiko balioetara, arauetara eta jardueretara egokitzen diren. Mondragonen barneko antolaketak transferentzietan zer eragin duen aztertuko dugu, bai eta Txinako zein Arrasateko bailarako baldintza kulturalak eta ekonomikoak transferentzia horietan (edo transferentzia faltan) zer eragin duten ere.

3. Mondragonen Txinako filialak

2012an, honako hauek zituen Mondragonek Txinan: 3 bulego korporatibo, 25 enpresa-bulego eta 19 filial; horietako eskulana tokiko, 1.600 langilez eta 45 atzerriratuz osatzen zen. 2016rako, bilioi bat dolarreko salmentak aurreikusten ditu taldeak. Mondragon taldearentzat, filial eta atzerriratuaren kontzentrazio handiena duen herrialde bihurtu da Txina. Horietako gehienek Mondragonen Kunshango Industrialdean egiten dute lan. 2007an eratu zen industrialde hori Mondragonen honako lau kooperatiba hauen ekimenari jarraiki: Oiarso, Orbea, Orkli eta Wingroup. Gaur egun, Mondragon kooperatiben 8 filial daude industrialde horretan (Orbea Kunshan Co. Ltd. Oiarso Medical Kunshan Co. Ltd Batz Kunshan Co. Ltd. Orona Co. Ltd. Fagor Catering Kunshan Co. Ltd. Fagor Metal Forming Machine Tool Co. Ltd. Kedi Refrigeration Equipment Co. Ltd. Cikautxo Co. Ltd. Fagor Ederlan Co. Ltd.), bai eta Mondragon taldearekin zerikusirik ez duten enpresen beste bi filial ere.

Mondragonen Kunshango Industrialdeko enpresa guztiak berriak dira, txikiak edo ertainak, hutsetik hasitakoak (*greenfield* inbertsioak), eta instalazio modernoak dituzte. Kunshanen fabrikak eratu zituzten lehenengo Mondragon enpresek esportazioetan jarduten zuten batez ere: eskulanean oinarritutako muntaketa-prozesu errazak gauzatzen zituzten, eta inbertsio oso txikiak egiten zituzten makinetan. Wingroup, Orbea eta Oiarso filialak talde horretan sartzen dira, eta, beraz, kostu-arrazoiengatik deslokalizatzen diren enpresen adibide dira. Azken urte hauetan, aldatu egin dira industrialdean ezarri dituzten enpresen helburuak eta konplexutasun-maila. Hain zuzen ere, industrialdean eratutako azken filialek (Fagor Metal Forming Machine, Batz eta Fagor Ederlan) makina espezializatueta eta espezializazio handiagoko langileetan oinarritutako ekoizpen-prozesuak gauzatzen dituzte; balio erantsi handiagoa duten produktuak fabrikatzen dituzte Txinan kokatutako nazioarteko automozio-manufakturentzat. Mondragon fabrikek sendotu egiten dute Mondragon enpresek hornitzaile global gisa duten maila; ahal den zerbitzurik bizkorrena eskaintzen diete bezeroei, haien «just in time» ekoizpen-sistemearekin bat, eta hori ezin da egin Euskal Herritik, tokian egotea eskatzen baitu. Hain zuzen ere, haien bezeroak dauden toki berean daudela bermatzeko, Txinako beste zenbait tokitan fabrika gehiago irekitzeko asmotan dabilta enpresa horietako batzuk.

Enpresa batzuetan, Orklin adibidez, enpresan bertan ikus daiteke industrialdearen bilakaera. Esportaziorako eta tokiko merkaturako lan egiten du Orklik, eta eskulanean oinarritutako ekoizpen-prozesua alde batera utzi eta irtenbide automatizatuak gehiago erabiltzen dituen prozesu batera pasatzen ari da. 2012an industrialdea sortu zuten enpresetako bat itxi zen, Wingroup alegia, eta hori ere Txinan egoera ekonomikoa aldatzen ari de-

naren erakusgarri da. Kunshanen atzerriratuta dauden Mondragon taldeko bi zuzendarik dioten eran:

Gaur egun ekoizpen merkea bilatzeak ez du zentzurik jada. Izan ere, 2007an orduko kostua 19 eurokoa zen Euskal Herrian, eta Kunshanen, berriz, 0,5 eurokoa. Gaur egun kostua antzekoa da Mondragonen, baina Txinan 1,5era igo da. Egun herrialde garestia da, produktibitateari dagokionez.

4. Mondragonen atzerriratuak Kunshanen

2012ko udaberriko egun arrunt bateko bazkalorduan, adin eta egin-kizun desberdinetako Mondragonen 50 erbesteratu baino gehiago zeuden bilduta Anaitasunako jantokian; Mondragonen Kunshango Industrialdearen erdialdean dagoen eraikin nagusia da Anaitasuna. Ia horien erdiak modu jarraituan lan egiten zuen industrialdean: filialetako zuzendari nagusiak, ekoizpen-buruak (ingeniaritza, kalitatezko eta espezializatutako langileak), erosketa-buruak, finantza-buruak eta langile espezializatuak. Bisita labur baterako bertaratutakorik ere bazen, hala nola, filial batean ekoizpen-lerro bat ezartzeko eta bertako langileak prestatzeko igorritako langile-talde bat, muntaketa-langile espezializatu batzuk, enpresa nagusiak eginkizun bereziak gauzatzeko igorritako teknikari batzuk, eta salmenta-ordezkariek edo erosketa-taldeetako zenbait kide.

Ez dago inolako politika finkorik Mondragonen filial bakoitzean egon beharreko atzerriratuen kopuruari dagokionean. Normalean, zuzendari nagusi bat, ekoizpen-buru bat eta ingeniari bat igortzen ditu enpresa nagusiak. Filial sinpleagoi (muntaketa-fabrikak) dagokienez, enpresa nagusiak pertsona gutxiago eta gazteagoak igorri ohi ditu, kudeaketan esperientzia txikiagoa dutenak, kostuak merke mantentzeko. Filial konplexuagoetan, inbertsio handiagoa eskatzen dutenetan eta garrantzi estrategiko handiagoa dutenetan, enpresa nagusiak langile gehiago igorri ohi ditu, eta esperientzia handiagoa duen (eta, beraz, garestiagoa den) zuzendari bat izendatzen du normalean.

Atzerriratuen kontratuetako baldintzak oso desberdinak dira egoeraren arabera. Gehienek bi edo hiru urterako kontratuak izenpetzen dituzte, kontratua berritzeko edo luzatzeko aukerarekin. Soldatak eta hobariak aurrez negoziatzen dira, eta nahiko oparoak izaten dira. Haatik, baldintzak erakargarriak badirudite ere, enpresa nagusiko kide gutxi egoten dira bertara joateko irrikatzen. Ondorioz, askotan, enpresa nagusiek haien kooperatibatik kanpo bilatu behar izan dituzte atzerriko enpresetarako zuzendariak. Filial sinpleei dagokienez, familia-loturarik gabeko lizentziatu gazteak bidaltzen dituzte enpresek; batzuetan, gerora, zuzendari gazte horiek koo-

peratibako kide bihurtu izan dira. Filial konplexuagoei dagokienez, berriz, enpresa nagusiek esperientzia handiagoa duten zuzendari profesionalak bidali ohi dituzte, ordurako Euskal Herriko edo Espainiako beste enpresa pribaturen bat zuzendu dutenak.

Atzerriratuen soldatak, beren enpresa nagusiaren soldata-taulan haien postuari dagokienak baino altuagoak izaten dira, %20tik %80ra bitartean. Batzuetan, soldata finko bat adosten da aurrez. Soldata desberdina da egoera bakoitzaren arabera. Honako hauek sar daitezke hobarien artean: hegazkin-txartela langilea eta/edo haren familiak etxera bidaiaria dezan (3-9 bidaiaria urteko), etxebizitza-alokairua, auto bat, haurren eskola-kuotak, eta abar. Pentsatzekoa denez, zenbat eta altuagoa atzerriratuaren profila, orduan eta hobari hobeak. Kide ez diren atzerriratuak kooperatibako kide bihurtzeko aukera ematen zaie askotan.

Elkarrizketatutako pertsonen erdiak baino gehiagok karrera-aukerak aipatu zituen pizgarri ekonomikoen gaineratik atzerriko postuak onartzeko arrazoi nagusi gisa. Atzerriratu gazte batek dion eran:

Dirua garrantzitsua bada ere, eta baldintza ekonomikoak onak badiren ere, ez dira garrantzitsuenak. Niretzat lan-aukera on bat zen hau, lan-ibilbiderako pauso on bat. Euskal Herrian ezingo nuke hemen daukadan postua lortu, ez eta hemen neureganatzen ari naizen esperientzia neureganatu ere. Gainera, hona etortzearen truke kooperatibako kide egin naute, beraz lan-egonkortasuna dut orain.

Ikerketaren arabera, ez zuzendari atzerriratuak kontratatzerakoan, ez horiek prestatzerakoan, ez zaio garrantzi handirik ematen kooperatiba-moduko lan-harremanak helarazteari. Bestetik, atzerriratu asko kultura txinatarretik nahiko urrun sentitzen dira, eta horrek are gehiago oztopatzen du kooperatiba-moduko lan-harremanak sortzea. Bi herrialdeen arteko alde kultural horren adierazgarri dira, adibidez, atzerriratuak kultura txinatarrean sartzeko dituzten zailtasunak. Horietako asko zenbait urtez bizi izan dira eta lan egin dute Txinan, eta industrialdeak txinera ikastera bultzatzen ditu eta horretarako bitartekoak ematen dizkie, baina, halere, atzerriratuak pertsonetako gutxiak hitz egiten dute ongi txineraz. Ondorioz, euskal zuzendarien eta langile txinatarren artean ingelesa erabiltzen da enpresako lan-hizkuntza gisa; zuzendariak komunikazio zuzena erabiltzen dute zuzendari laguntzaileekin eta langile gaituekin, eta gainerako guztiarekin, berriz, itzultzaileen bidezko zeharkako komunikazioa erabili ohi dute. Filial batean, kooperatibak zuzendari txinatar bat aukeratu eta euskara irakatsi zion egoitza nagusiarekiko harremanak euskaraz izan zitezten.

Lau urtez Kunshanen egon den zuzendari baten hitzetan, «Marten egoitza bezala da». Horren adierazgarri da, esaterako, atzerriratuak soilik bil-

tzen direla normalean, noizean behingo salbuespenen batekin, euskal base-
rri baten moduko Anaitasuna eraikinean otorduak egiteko. Euskal janariak,
edo mendebaldekoak, jaten dituzte Euskal elkarte gastronomiko baten eta
elkarte kolonial baten arteko zerbait dirudien baserrian. Txinatarrek (langi-
leek eta zuzendariek), haien aldetik, beste jantoki batean bazkaltzen dute.
Lanean eta hirian txinatarrez inguratuta bizi badira ere, atzerriratutako per-
sonetako gutxiak dituzte lagun txinatarrak edo pasatzen dute haien aisialdia
txinatarrekin. Honela azaldu zigun hiru urtez Txinan bizi izan den euskal
atzerriratu batek:

Euskaldunak beste euskaldun batzuekin bildu ohi dira, edo, gu-
txienez, mendebaldeko herrialdeetako pertsonekin; Shanghaiko Euskal
Etxeak antolatutako jardueretan ere parte hartzen dute batzuetan. Kul-
tura txinatarra arraroa eta zaila iruditzen zaie.

Atzerriratutako askori ez zaie erraza egiten Txinan egon ondoren etxera
bueltatzea. Atzerriko postuetatik itzuli ondorengo ordezkapen-tasa ehun-
eko 50etik gorakoa da Mondragon taldean. Postua uzten duten batzuek
beste kooperatibetara jotzen dute, eta beste zenbaitek, berriz, taldetik kan-
poko enpresa pribatuetan hartzen dituzte postuak. Zifra hori gainerako
multinazionalen zifraren antzekoa da, baina, edonola ere, atzerriko ikus-
pegia kooperatiban txertatzeko esperientzia-galera handia dakar Arrasateko
kooperatibentzat. Honako hau azpimarratu zuen filial bateko zuzendariak:

Denbora eta ahalegin asko behar dira Txinako fabriketan lan egiteko
modura ohitzeko: hizkuntza eta industria-kultura oztopo handiak dira.
Eta herrialdearekin, fabrikarekin eta jendearekin ohitu zarenean, etxera
itzultzeko ordua heldu da. Ondoren, hemen [Txinan] eskuratutako es-
perientziak eta jakintzak ez digu balio enpresaren hierarkian gora egi-
teko. Beraz, ez da arraroa lan-eskaintza erakargarriek gu tentatzea.

5. Kudeaketa- eta teknologia-transferentzia Mondragonen Txinako filialetan

PELMUTTERren (1969) lan klasikoaren arabera, enpresa nagusiak
haren atzerriko jardueretik duen ikuspegiak izugarri eragiten du filia-
len antolaketa-egituran eta autonomian. Filosofia horren funtsean aurki-
tzen dira enpresa multinazionalaren baitako kudeaketa-egiturak eta jakin-
tza-kudeaketak (DUNNING, 2002). Mondragonen industrialdea osatzen
duten filialen ehuneko 90 kooperatiben eta Mondragon Korporazioaren
jabetzakoak dira guttiz, eta, beraz, horiek kontrol osoa dute erabakiak har-

tzeko prozesuetan. Enpresa nagusiko kontseilu errektoreak izendatzen ditu zuzendaritza-kontseiluko kideak, eta, era berean, kooperatibetako batzar orokorrak aukeratzen du kontseilu errektorea. Hala ere, guztiz kooperatiben jabetzakoak diren filial horietan, paper sinbolikoa izan ohi du zuzendaritza-kontseiluak paper funtzionala baino gehiago. Normalean enpresa nagusiko zuzendari exekutiboek osatzen dute, eta ez du kontseilu errektoreko kiderik izaten (zuzendarietako bat kontseilu errektoreko kide ez bada behintzat). Enpresa gehienetan organo honen esku utzi ohi diren egitekoak eta jarduerak kooperatibako zuzendaritzaren esku uzten dira. Askotan, filialetako zuzendariak ez dute jakiten zein diren zuzendaritza-kontseiluko kideak. Kunshanen lan egiten duen euskal zuzendari baten esanetan:

Nork osatzen duten zuzendaritza kontseilua? Ez dakit. Pentsatzen dut zuzendari nagusiak eta kontseilu errektoreko mahaiburuak eta antzekoek osatuko dutela. Guk zuzendaritzarengandik jasotzen ditugu aginduak. Zuzendari nagusia, ekoizpen-buruak eta zuzendari funtzionalak egoten dira gurekin harremanetan.

Kooperatibako zuzendaritza-taldeak erabakitzen du, adibidez, nor izendatuko duten filialetako zuzendari nagusi eta zenbat (eta zein) pertsona bidaliko dituzten Txinan lan egitera. Langile atzerriratu horiez kanpo, filialetako zuzendariak egokien irizten duen moduan bete ahal izaten ditu gainerako postuak. Mondragonen Kunshango filial guztietan zuzendari nagusiak atzerriratuak dira. Orain arte ez da egon zuzendari nagusi txinatarra izan duen filialik, eta ez da politika hori epe motzean aldatzerik espero. Egungo zuzendari gehienak enpresa nagusiko kooperatiba-kideak dira. Beste batzuk, aldiz, espresuki kontratatu zituzten Mondragon taldetik kanpo postu jakin baterako. Ekoizpenaren eta finantzen gaineko ardura ere atzerriratuak izaten dute askotan, batez ere postu horiek enpresarentzat oso garrantzitsu direnean.

Filialek autonomia oso mugatua dute, alderdi estrategikoei, teknikoei, ikerketari eta finantzei dagokienean bereziki. Salbuespen bakarra giza baliabideen kudeaketari legokioke: nolabaiteko askatasuna izaten dute postuak betetzeko enpresa nagusiak igorritako atzerriratuak postu garrantzitsuenean jarri ostean. Hala eta guztiz ere, giza baliabideen zuzendariak, filialetako gainerako zuzendarien modura, zuzendari nagusi atzerriratuaren esanetara lan egiten du beti, enpresa nagusiarekiko lankidetzan estuan. Filialetako zuzendariak eta zuzendari funtzionalak aldizka txostenak igortzen dituzte enpresa nagusira.

Arrasateko multinazionalak Kunshango fabriketara transferitutako teknologia batik bat Euskal Herriko fabriketan ekoizten diren (edo ziren) produktuen berdinak edo antzekoak ekoizteko behar den jakintza siste-

matikoaren transferentzia da. Kudeaketa-jakintzak eta ekoizpen-jakintzak osatzen dute jakintza sistematiko hori. «Kudeaketa-jakintza» Mondragonen kudeaketa-tekniketan eta -tresnetan oinarritzen da —hala nola, plan estrategikoak, negozio-planen ereduak, helburu-hedaketa, prozesuak, operazio-bilerak, bezeroen asebetetze-maila neurtzea, eta abar.—, eta horiek, era berean, Erabateko Kalitatearen Kudeaketan eta EFQM ereduetan oinarritzen dira. «Ekoizpen-jakintza», bere aldetik, kooperatiba bakoitzak landutako ekoizpen-metodoetan eta teknologian oinarritzen da. Honela azaldu zuen Mondragonen filial bateko zuzendari euskaldunak:

Gure ingeniariak egoitza nagusietan diseinatu dute gure fabrika. Ondoren, kooperatibako kide batzuk izan dira hemen ekoizpen-prozesua doitzen. Horren ostean, zenbait kooperatiba-zuzendari eta teknikari atzerriratutako osatutako talde batek hartzen du filialak zuzentzeko ardura handiena, tokiko zuzendari batzuen laguntzaz. Kooperatibaren laguntza teknikoarekin eta haiek gainbegiratuta lan egiten dugu beti. Enpresa nagusian erabiltzen den ekoizpen-eredu bera erabiltzen dugu ia.

Teknologia-transferentziaren maila desberdina da filial bakoitzean. Muntaketan eta eskulanean oinarritzen diren fabrika sinpleetan, Orklin, Oiarson eta Orbean esaterako, ez da teknologia-transferentzia handirik egin. Automatizazio- eta mekanizazio-maila handiagoa duten fabriketan, berriz, hala nola, Ederlanen, Batzen edo Cicautxon, Euskal Herrian erabiltzen diren ekoizpen-prozesu berak erabiltzen dituzte, I+Bren alorrean izan ezik. Euskal Herrian ekoizten diren produktu berak ekoizten dituen fabrika bateko ekoizpen-buruaren hitzetan:

Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako sistema bera erabiltzen dugu mundu osoan ditugun fabriketan. Ekoizpen-sistemarekin, kalitatearekin, ingurumenarekin eta segurtasunarekin lotutako estandarrak antzekoak dira toki guztietan. Desberdintasun bakarra da ez dugula I+B jarduerarik gauzatzen filialetan. Enpresa nagusian gauzatzen dira I+Bekin eta ingeniariarekin lotutako jarduera gehienak.

Teknologia- eta jakintza-hartzaileak dira Mondragonen filialak. Oso paper urria izan dute teknologiaren eta produktuen garapenaren eta berrikuntzaren esparruan. Hain zuzen ere, Mondragon multinazional kooperatiboen ikerketa eta garapeneko zentro guztiak, gaur egun hamahiru direnak, Euskal Herrian daude. Filialetako laborategi gehienak laguntza-unitateak dira, eta enpresa nagusiaren teknologia tokiko merkatura egokitzeko eta laguntza teknikoa emateko diseinatuta daude. Edonola ere, filial batzuk politika hori berraztertzen ari dira. Honako hau esan zigun filial bateko zuzendari euskaldun batek:

Urtez urte gero eta diferentzia teknologiko gutxiago dago enpresa txinatarren eta atzerritarren artean. Enpresa txinatarrek kalitatea eta jarduera hobetu dituzte, eta prezio baxuak eskaintzen dituzte oraindik. Hori horrela, teknologiaren bidez arrazoitu behar dugu gure prezio-diferentzia. Inbertsio handiagoak egin behar ditugu I+B alorrean. Egokitzapen teknologikoko talde bat sortu dugu, gure proiektuak merkatu txinatarrera egokitzeko, bezero txinatarrak hobeki ezagutzeko eta bizkorrago erantzun ahal izateko. I+B arloaren muina etxean ongi gordeta zaindu behar dugula garbi badago ere, ekoizpen-zentroan ere landu beharko genuke berrikuntza tokiko ikuspegi batetik.

6. Lan-jarduerak eta industria-harremanak Mondragonek Txinan dituen filialetan

Mondragonen Kunshango Industrialdean, lan-arloarekin lotutako gaie-tan geratzen da agerian lokalizazio-politika inon baino gehiago. Industrialdeko filial bakoitzeko tokiko giza baliabideen zuzendarien esku uzten dira lan-arloarekin lotutako erabaki gehienak. Zuzendari horiek gobernuaren lan-bulegoaren jarraibideak eta Txinako Lan Kontratuen Legea ezartzen dituzten oinarrizko lan-baldintzen arabera jokatu behar dute. Egoitza nagusiak, berriz, ez du ia batere esku hartzen. GBen zuzendariak arduratzen dira tokiko langileak kontratatzeaz, prestatzeaz, horiei ordaintzeaz eta horien lan-ordutegiak ezartzeaz. Honako hau esan zigun tokiko zuzendari batek:

Alde handia dago Txinako eta Euskal Herriko lan-jardueren artean. Hemen Kunshanen ekonomiaren goraldi bat dago gaur egun. Lanpostu pila bat daude eskuragarri, eta langileak lortzeko lehiatu behar dugu. Orain arte, nahi hainbat langile egon dira, barnealdeko probintzietatik etortzen zirenak, baina orain egoera aldatzen ari da. Nik aukeratu nuen zuzendaritza-taldea, industrialdeko zuzendariaren eta enplegu-agentzia baten laguntzarekin. Ondoren, giza baliabideen gure zuzendariak eta ekoizpen-buruak aukeratzen dituzte langileak. Gobernuaren enplegu-agentziaren eta beste operadore batzuen bidez kontratatzen dituzte.

Txinako lanaldi luze tradizionalak ohiko dira Mondragonen Kunshango Industrialdean. Asteko lanaldi normala 40 ordukoa bada ere (egunean 8 ordu), langile txinatarrek aparteko lanorduak gehituz asteen 65 orduz baino gehiagoz lan egin ohi dute (egunean 12 orduko lanaldiak egiten dituzte, larunbatak barne, bai eta, batzuetan, igandeak eta jaiegunak ere). Hain zuzen ere, haien soldata nabarmen handiagotzen da lanordu normalak baino 1.5 aldiz gehiago ordaintzen diren apartekoei esker. Oporraldia oso murriz-tza da Europako eta Mondragonen estandarrekin alderatuta. Jaiegun ofi-

ziaz lez kanpo (11 egun 2012an), lanean hasi berriek ez dute ordaindutako opor-egunik izaten lehenengo urtean zehar. Enpresan 2 eta 5 urte bitarteko antzinasuna duten langileek ordaindutako 5 opor-egun hartzeko eskubi-dea dute, eta 5 eta 10 urtekoek, berriz, 10 egun hartzekoa. Langile gehienak Kunshango hurbileko auzoetan bizi dira, baina horietako asko, baita zenbait zuzendari ere, industrialdeko bizitegiengan gelditzen dira denbora zein etxe-akolairuak eta garraioak eragindako kostuak aurrezteko.

Kunshango antzeko beste enpresa batzuetan ezartzen diren soldata-tasen parekoak ezartzen dira Mondragonen Txinako filialetan ere. Txinako Lan Bulegoak ezartzen du gutxieneko soldata, baina aparteko orduak eta beste gehigarri batzuk erantsiz, kalifikazio gabeko langileek 2.200 edo 3.000 yuonetik gora irabaz dezakete hilean. Langile kalifikatuak kalifikaziorik gabekoek baino 2 edo 4 aldiz gehiago irabaz dezakete, haien lanpostuaren arabera. Filial batzuetan hileko edo urteko hobariak ezarri dituzte produktibitatean edo helburuak betetzean oinarrituta, baina ez dago enpresaren emaitzetatik urteko sari bat ezartzen dutenen moduko irabaziak banatzeko eskemarik.

Funtsean zuzendariak eta langileak espezializatuak soilik ematen zaie enpresa-prestakuntza. Espezializatu gabeko langileak dagokienez, berriz, arduradunak ad hoc ematen die prestakuntza lanpostuan bertan laneko lehenengo egunetan zehar. Oinarritzko osasun- eta segurtasun-arauei buruzko prestakuntza ere ematen diete espezializatu gabeko langileei. Arduradunek, haien aldetik, atzerritatuengandik edo enpresan bisitan izan diren euskal langileengandik ikasi dute. Batzuetan, langile txinatarren talde jakin baten enpresa nagusia bisita dezake ekoizpen-prozesuei buruz ikasteko. Hori da langile txinatarrek haien enpresa nagusiaren kultura kooperatiboa haien kasa ikusteko duten aukera bakarra.

Lan-egonkortasuna arazo larria da industrialdean. Hain zuzen ere, langileen ordezkapen-tasa altua da Kunshanen dauden enpresen arazo larrietakoa. Langile-ordezkapenak alde onak eta txarrak ditu enpresentzat. Alde batetik, Mondragoneko zuzendarien iritziz, lan-merkatu txinatarren malgutasunari esker, zailtasunak dituzten enpresek puztutako eskulana beregitura dezakete ekonomia globalean hobeki lehiatu ahal izateko. Langileak kaleratzeko ia mugarik ez dagoenez, Mondragonen filialentzat erraza da ekoizpen-urriko zirkloetara egokitzea eskaria murrizten den garaian, egun bizi dugun krisialdi ekonomikoan gertatzen den eran. Zuzendari baten hitzetan:

Txinako negozio-eredu malguaren barnean sartzen dira langileen kaleratzeak. Horri esker, enpresek haien neurria egokitu ditzakete merkatuaren egoera kontuan hartuta. Batzuetan, enpresak haren eskulana murriztu nahi badu, langileei ez die aparteko orduak egiteko aukerarik ematen, eta nahikoa da horrekin.

Industrialdeko fabriketan maiz kaleratzen dituzte langileak diziplinarekin edo produktibitatearekin lotutako arrazoiengatik ere:

Landa-inguruetatik datozen langile askok ez dute lan-kulturarik. Absentismoa, diziplina-arazoak, jarduera urria... askotan gertatzen dira Txinako lantokietan. Hemen normala da gure sistemetara ongi egokitzten ez diren langileak ordeztea. Lan Bulegoa ez da kexatzen [horren inguruan]. Amaierako soldata ordaindu besterik ez dugu egin behar, bai eta, batzuetan, bi hileko soldatari dagokion kalte-ordaina ere kaleratzea-gatik. Esaten denez, gobernua kaleratze-arauak mugatzeko plan berri bat aztertzen ari omen da, baina oraingoz ez da iritsi.

Beste alde batetik, langileek haien borondatez lana uztea eragozpen handia da Mondragon enpresentzat. Enpresa batzuek ia eskulan guztia ordeztu behar izan dute urtearen amaierarako. Erraz ordeztu daitezkeen kalifikaziorik eta prestakuntzarik gabeko langileek dituzte ordezkapen-tasa altuenak, hau da, prestakuntza minimoa jasotzen dutenek eta baldintza okerrenak izaten dituztenek. Langile kalifikatuak eta zuzendarien artean, ordezkapen-tasa ez da horren altua, baina kalte handiagoa eragiten dio enpresari: langile horiek ordeztea ez da horren erreza, inbertsio handiagoa egin baita horien prestakuntzan. Baldintza hobeak eskaintzen zaizkie, soldata altuagoa funtsean, gera daitezten. Bi zuzendarik azaltzen duten eran:

Hilabete bakoitzeko 310. egunean ordaintzen dira soldatak ordezkapen-tasa hori murrizteko asmoz. 13. soldata bat ere badago; emaitzak onak direnean ordaintzen da, urte berriko oporrak amaitu ostean, langileak atsedernaldi horren ondoren enpresara itzultzera bultzatzeko. Hemen langileek egun batetik bestera utz dezakete lana beste enpresa batek soldata handixeagoa edo, besterik gabe, beste lan bat eskaintzen badie. Ez dira lan-baldintzen gainean kexatzen, besterik gabe lana uzten dute. Langileek ez dute enpresarekiko loturarik sentitzen.

Txinako inguru horretan lan-aukera ugari dagoenez, nahi izanez gero lana uzteko aukerak nolabaiteko negoziazio-ahalmena emate die langileei haien lan-baldintzak hobetzeko: enpresa ugari daude Kunshango industrialdeetan, eta, beraz, erraza da soldatak eta baldintzak alderatzea. Enpresek soldata eta lan-baldintza erakargarriak eskaini behar dizkiete langileei bertan geratzera bultzatzeko, Txinako beste toki batzuetan gertatzen den eran (LI eta EDWARDS, 2008).

Langileek lana uzteak enpresarentzat dakartzan arriskuak dira langile txinatarrek enpresariengan presioa eragiteko duten tresna nagusia; izan ere, ez dago Mondragonen Kunshango langileak ordezkatzeko dituen sindikatu-ordezkaririk edo bestelako organorik, ez enpresetan, ez industrialdean. Txinako

Lan Kontratuaren Legeak uzten die sindikatuak paper garrantzitsuagoa izaten, baina enpresa handietan soilik egoten dira horiek (XIAOWEN, 2007).

Atzerriratuen arabera, eskulanaren egonkortasun eza eta langileen konpromiso-falta oztupo handiak dira langileen eta zuzendaritzaren arteko lankidetzarako. Esperientzia handidun Mondragoneko atzerriratu baten ustez, Txinako filialak kooperatiba bihurtzea ez da bideragarria:

Egonkortasuna ezinbesteko baldintza da edozein erakundetan parte hartzeko eta lankidetzan jarduteko. Gure langileak enpresan finkatu beharko ditugu. Baina ez zait iruditzen langile txinatarrek haien soldataren zati bat enpresan inbertitu nahiko dutenik; ez daude ohituta kooperatiba-kulturaren lan egitera. Bide luzea egongo litzateke egiteko. Baina gu ez gaude hemen kooperatibak eraikitzeko. Gu ez gara misiolariak. Negozioak egitera etorri ginen Txinara, Euskal Herriko kooperatibak eta lanpostuak sendotzeko asmoz.

Mondragon taldeko atzerriratuek ez dute aurreikusten kudeaketan langileen eta zuzendaritzaren arteko lankidetzaren sustatzeko neurri berezirik hartuko denik edo langileen baldintzak hobetuko direnik (lanaldi luzeak murriztea esaterako) Nazioarteko Lan Erakundeak ezarritako «better work» agendekin bat (LEE et al., 2007; SEO, 2011). Atzerriratu batek argi eta garbi adierazi zuen:

Lan-orduak murrizteak ez luke funtzionatuko hemen. Baliteke horrek lan-ordezkapena handiagotzea. Hemen gauzak beste modu batekoak dira. Gobernua aparteko orduak murrizteko ahaleginak egiten ari da, baina langileek gehiago eskatzen dituzte.

Atzerriratu gehienek diote Mondragonen filialetako lan-jarduerak eta baldintzak Kunshanen dauden mendebaldeko filial gehienetako antzekoak direla. Edonola ere, atzerriratuen iritziz, haien filialetan baldintza hobeak daude tokiko enpresa batzuekin alderatuta, esaterako, teknologikoki horren garrantzia ez daudenekin edo muturreko esplotazioa gauzatzen duten lantegi klandestinoekin alderatuta (TAYLOR et al., 2003; COOKE, 2005; HANSEN, 2008). Mondragoneko zuzendariak azpimarratzen dute korporazio handien fabriketan ezartzen diren industria-harremanak baino adiskidetsuagoak eta paternalistagoak ipintzen saiatzen direla (adibidez, Foxconn enpresa paradigmatikoa, Mondragonen Kushango Industriadetik gertu baitauka fabrika bat). Mondragon taldeko atzerriratuen aburuz, ezin zaizkie Mondragonen filialei aplikatu Foxconn enpresako langileek egindako kontakizunak, zuzendaritza-kontrolari, kode despotikoei eta langileekin maiz sortzen diren gatazkei dagokienean (DUHIGG eta BARBOZA, 2012):

Garrantzi handia ematen diogu lan gogorraren eta harreman onen filosofiarri. Enpresa-barneko komunikazioetan parte hartzea sustatzen dugu. Ez zaigu gustatzen gure langileekin istilu larriak izatea.

7. Eztabaida: Mondragon taldeko atzerriko «ondorengo» ezaugarri kooperatibo eta multinazionalak

Mondragon kooperatibak arduratzen dira, erabakiak hartzeko prozesuan maila gorena diren heinean, filialen xedeak zehazteaz, haien epe luzeko estrategiak prestatzeaz, informazio-fluxua koordinatzeaz eta antolaketa-kontrola eta -prozedurak ezartzeaz. Mondragon kooperatibek ez dute deszentralizazio-maila handirik uzten filialetan erabakiak hartzeko prozesuei dagokienez, izan ere, gai teknikoak, I+Brekin lotutakoak adibidez, produktu- eta merkatu-garapena, finantzak eta inbertsioak oso zentralizatuta daude. Enpresa nagusiak izendatutako atzerriratuek betetzen dituzte filialetako goi-mailako postuak, zuzendari exekutiboan postu guztiak eta finantza-postu eta postu tekniko ugari barne. Mota horretako filialak ikuspegi etnozentrikoarekin lotzen dira bibliografian, multinazional polizentrikoen, eskualde batean oinarritutakoen edo geozentrikoen kontrako aldean (PELMUTTER, 1969).

Mondragonen filialetako zuzendarien eginkizuna da egoitza nagusiaren interesak «interpretatzea», eta, hortaz, gure ikerketaren emaitzek agerian uzten dute enpresa nagusiek zer ikuspegi duten haien atzerriko jarduererikiko. Enpresa nagusiak ezarritako planak gauzatzeko erantzukizuna dute zuzendariak, eta filialen erabakiak enpresa nagusien nahiekin bat datozela bermatu behar dute. Ikerlan honek agerian utzi du egoitza nagusitik filialetarako jakintza-transferentzia kudeaketaren eta teknologiararen alorrean gauzatzen dela batez ere, eta ez giza baliabideen kudeaketaren edo industria-harremanen alorrean. Bestela esanda, prozesu-kudeaketako trebezia eta gaitasun teknologikoa igarotzen dira Euskal Herritik Txinako filialetara, baina industria-harremanak oso desberdinak dira bi toki horietan.

Atzerriratuek paper garrantzitsua dute teknologia eta prozesu-kudeaketa helarazterako lanean: jatorri herrialdeko ekoizpen-metodoak ezartzen dituzte, erabateko kalitatearen kudeaketa esaterako, eta, beraz, baita egoitza nagusian kalitate-kudeaketako prozesuetarako erabiltzen diren estandarrak ere. Aldiz, lan-arloarekin lotutako erabakiak filial bakoitzeko tokiko langileburuen esku utzi ohi dira; horiek tokian ohiko diren jarduerak gauzatzen dituzte, eta atzerriratuek ez dute gehiegi esku hartzen.

Laburbilduz, kooperatiben Kongresu Korporatiboak 2003an hartutako neurriak kontrakoa badio ere, Txinako filialetan egindako landa-lanetik ateratako emaitzek agerian uzten dute Mondragonek ez duela ahalegin egin industria-harremanen kultura berri bat ezartzeko haren filialetan

Mondragon ereduarengandik hurbilago dauden estandarrak aplikatze aldera. Kunshango Industrialdeko filialetan, ez dago langileen eta jabeen arteko akordiorik langileek filialetako jabetzan parte hartzeko, Mondragonen bezala, bertan langile bakoitzak dirua inbertitzen baitu kooperatiban eta kapital-kontu bat izaten baitu. Kunshanen langileek ez dute irabazien zatirik jasotzen, langileen eta enpresaren artean jarduera onagatik hobaririk ezartzen ez bada behintzat. Txinako beste enpresa askotan ere egoten dira antzeko hobariak (XIU eta GUNDERSON, 2011; TAYLOR et al., 2003). Kontrako aldean, Mondragon taldeko kideen irabazi-zatia haien kontuan sartzen da urtero (atzerriko filialetatik datozenak barne), eta haien kapital-kontuari dagokion interesa ere ordaintzen zaie. Kunshango langileek ez dute inolako ordezkartzarik filialetako zuzendaritza-kontseiluetan, eta Mondragonen, berriz, kideen gehiengoaren amaierako erabakiaren mende jartzen dira politika-aldaketa garrantzitsu guztiak. Hain zuzen ere, Kunshanen, langileek ez dute hitzik kudeaketan, ez eta lan-kontseilu edo sindikatu-ordezkaririk ere. Langileen ordezkapen-tasa handia dela eta lanaldiak oso luzeak direla kontuan hartuta, pentsa daiteke ez dela langileen ongizatea bereziki zaintzen. Ikerlanak ez du aurkitu, ezta ere, enpresak erantzukizun sozial sendoa duenaren aztarnarik; ez dute enpresaren inguruko komunitatearekiko politika dinamikorik, esaterako, tokiko hezkuntza-erakundeei laguntzeko edo horiekin lankidetzan jarduteko proiekturik. Mondragon taldeak, berriz, haren irabazien ehuneko 10 inguru inbertitzen du urtero jarduera sozialetan eta hezkuntza-jardueretan Heziketa eta Kooperatiben arteko Sustapenerako Funtsaren bidez (BAKAIKOA et al., 2004). Dirudienez, egoera hori iraunkorra da, ikerketa honetan ez baitugu aurkitu langileek Mondragonen Txinako filialetan parte-hartze handiagoa izateko aurrerapauso nabarmenik.

Nekez aurki daiteke espiritu kooperatiborik Mondragoneko «ondorengo» edo filial txinatarretan; aldiz, filialei ohiko multinazionalen ezaugarrien txantiloia jartzen bazaie argi gorri asko pizten dira. Multinazionalak enpresa eta antolaketa bezala funtzionatzeko dituzten alderdi kritikoak Kunshango filialetan islatzen dira; besteak beste, nazioarteko lan banaketa, informazioaren eta ezagutzaren zentralizazioa etxe nagusian, filialen erabateko menpekotasun etxe nagusiarekiko, transferentzia prezioen erabilpena, filialetako langileen ordezkartzarik eza, lanordu luzeegiak eta ezegonkortasuna, etab. Zentzu horretan, Mondragon taldearen multinazional kooperatistek ez dituzte aldatu multinazionalen eta nazioarteko negozioen «joko-arauak».

8. Ondorioak

Izugarrizko aldea dago Mondragonen kooperatiba-eredu tradizionalaren eta Mondragonen atzerriko «ondorengo» enpresen ereduaren artean. Ekoiz-

pen- eta kudeaketa-teknika batzuk antzekoak badira ere, Mondragon kooperatiben eta haien atzerriko filialen artean desberdintasun nabarmenak daude lan-baldintzei, giza baliabideen kudeaketaren arloko jardueri eta industria-harremanei dagokienez, eta ez alderdi kooperatiboei dagokienean soilik, baita alderdi arruntei dagokienean ere; horren adierazgarri dira lanaldi luzeak, parte-hartzerik eza eta langileen ordezkapen-organorik ez izatea.

Mondragonen misio-adierazpenaren eta balioen arabera, Mondragonen filialek enpresa nagusien industria-harremanen jardueri eutsi behar zieten, baina, litekeenez, asmo hori aldatzen joan da haien harrera-herrialdeetan murgiltzen joan diren heinean. Mondragonen eredu soziala ez da mugaz haraindi hedatu, ez munduan zehar Mondragon berriak sortuz, ez eta Mondragonen multinazionalen barnean ere. Mondragonek Txinan dituen «ondorengo» enpresek haien enpresa nagusien erreplika txiki hankamotzak dirudite: antz handia dute lantegien maila teknikoari erreparatuz gero, baina funtzio nagusietako batzuk falta zaizkie, erabaki ahalmena, ikerketa eta garapena adibidez, eta haien sistema soziala guztiz desberdina da.

Munduko merkatu kapitalistaren ekonomian bizirautea erronka handia da Mondragon kooperatibentzat. Mondragon taldearentzat, tokiko kooperatibek arrakasta izatea da helburu nagusia, lanpostuak eta aberastasuna sortzea alegia. Horixe da Mondragon taldeko langile-kide-jabeen kezka nagusia mundu-mailan jarduteko saio honetan. Haien iritziz, Mondragonek eraiki duen ekoizpen-sare multinazionalaren xedea izan da kooperatiben lehiakortasun-egoera sendotzea eta bertako lanpostuak mantentzea, eta ez, beste negozio askorentzat izan den moduan, beste nonbait lor daitekeen irabazi-tasa lortzea (BURAWOY, 1985). Pentsamolde hori da Mondragon kooperatibek haien atzerriko filialekiko duten ikuspegiaren eta filosofiaren ardatz, eta, beraz, horrek baldintzatzen ditu atzerriko filialen ezaugarriak.

Arrazoiak ez dira falta filialetan kooperatiba-ikuspegia ez gauzatzeko. Adibidez, Arrasateko bailararen eta Kunshango industria-guneen arteko «distantzia instituzionala» (KOSTOVA eta ZAHEER, 1999), lan-merkatuan eta lan-kulturan dauden desberdintasunekin batera, oztopo larria da, ikusi dugun eran, ikerlanean. Gainera, Mondragon sistema kapitalista batean murgilduta dago, eta horrek haren erabakiak mugatzen ditu. Filialetan kooperatiba-printzipioak ezartzea ez litzateke bideragarria izango antolaketa ugariak parte hartzen dutela, herrialde desberdinetako langile-talde anitzak daudela eta horiek lan-kostu, lan-baldintza eta interes desberdinak dituztela kontuan hartuta.

Edonola ere, gure iritziz, Mondragon multinazionalak ez dute multinazionaltasunaren izaera federatiboa ezarri nahi hori Mondragon multinazionalaletako kontrol-taldeen kontra doalako. Mondragonen printzipio kooperatiboak kontuan hartuta, batek pentsa lezake eredu federatibo edo

heterarkia-eredu batetik hurbilago egongo litzatekeen eredu bat ezarriko lukeela, baina hori ez da horrela izan. Mondragon multinazionalen goimailako zuzendaritzez gainera, langile kideek ere, enpresa nagusiko jabe ere badiren neurrian, mugatu nahi dute multi-nazionaltasunaren izaera federatibo hori. Hori horrela, Mondragon taldearen multinazionalak haren eredia federalago egitekotan —adibidez, parte-hartzean eta lankidetzan oinarritutako industria-harremanak eskaintzea Mondragonen filialei—, baldintza batekin egingo du: erabaki horrek ez dezala mugatu kooperatibako egoitza nagusiek eta kideek talde multinazionalaren eta filialen gainean duten kontrola. Horixe da gordiar korapiloa Mondragonen atzerriko filialak kooperatiba bihurtzeko edo filialei eta horietako langileei kontrol handiagoa emateko edozein ahaleginetan.

9. Bibliografia

- AZKARRAGA, J., G. CHENEY and A. UDAONDO (2012): «Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon», in M. ATZENI (ed.): *Alternative Work Organisations*, Macmillan, New York, pp. 76-102.
- BAKAIKOA B., A. ERRASTI and A. BEGIRISTAIN (2004): «Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa», *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75, 1, 61-87.
- BRADLEY, K. eta A. GELB (1982): «The Mondragon cooperatives», in D.C. Jones and J. Svejnar (eds.) *Participatory and Self-Managed Firms*, Lexington Books Lexington, pp. 153-172.
- BURAWOY, M. (1985): *The politics of production*, Verso, London.
- CHAN, C.K. (2010): *The challenge of labour in China: strikes and the CHANGing labour regime in global factories*, Routledge, New York.
- CHENEY, G. (1999): *Values at Work*, ILR Press, Ithaca.
- CLAMP, C. (2000): «The internationalization of Mondragon», *Annals of Public and Cooperative Economics* 71, 4, 1-22.
- COOKE, F.L. (2005): *HRM, work and employment in China*, Routledge, London.
- DUHIGG, C., eta D. BARBOZA (2012): «In China, human costs are built into an iPad», *The New York Times*, 25-1- 2012.
- DUNNING, J.H. eta S.M. LUNDAN (2008): *multinational enterprises and the global economy*, Addison Wesley, Reading.
- EDSTRÖM, A. eta J.R GALBRAITH (1977): «transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22, 2, 248-263.
- EISENHARDT K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- ELORTZA, N., I. ALZOLA eta U. LOPEZ (2012): «La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon», *Ekonomiaz*, 79, 59-82.

- ERRASTI A., I. HERAS, B. BAKAIKOA eta P. ELGOIBAR (2003): «The Internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4.
- HANSEN, A. (2006): *Capital Incorporation of labor rights and corporate code of conduct in a chinese dormitory labor regime*, in J. Eyferth (ed.) *How China works: perspectives on the twentieth-century industrial workplace*, Routledge New York.
- KOSTOVA, T. eta S. ZAHEER (1999): «Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise», *Academy of Management Review*, 24, 64-81.
- LI, M. eta P. EDWARDS (2008): «Work and pay in small clothing firms: a constrained negotiated order» *Industrial Relations Journal*, 39, 4, 296-313.
- LEE, C.K. (2007): «The unmaking of the chinese working class in the chinese northeastern rustbelt», in C.K. LEE (ed.), *Working in China: Ethnographies of Labor and Workplace Transformation (Asia)s Transformations*.
- LUZARRAGA, J.M. eta I. IRIZAR (2012): «La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon», *Ekonomiaz* 79, 1, 114-145.
- MALONE, T.W. (2004): *The future of work*, Harvard Business School Press, Boston.
- MILLER, M. (2002): «Mondragon: lessons for our times», *Social Policy* 32,2, 17-20.
- MINTZBERG, H. (2009): *Managing*, Harvard Business School Press, Boston.
- MONDRAGON (2013): *2012 Annual Report*. Mondragon, Arrasate.
- MONDRAGON (2012b): *Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica*, Arrasate.
- MORRISON, R. (1997): *We build the road as we travel. Mondragon, a cooperative social system*, Beech River Books, New Hampshire.
- MYERS, M.D. (2009): *Qualitative research in business & management*, Sage London.
- OAKESHOTT, R. (1978): *The case for workers» coops*, Routledge and Kegan Paul London.
- PELMUTTER, H. (1969): «The tortuous evolution of the multinational enterprise», *Columbia Journal of World Business*, vol 4, 1, 9-18.
- RIDLEY-DUFF, R. (2010): «Communitarian governance in social enterprises: case Evidence from the Mondragon Cooperative Corporation and School Trends Ltd. Social», *Enterprise journal*, 6, 2, 125-145.
- SEO, J.W. (2011): «Excessive overtime, workers and productivity: evidence and implications for better work», *Better Work Discussion Paper Series No. 2*, ILO, Geneva.
- STAHL, G.K., E.L. MILLER eta R.L. TUNG (2002): «Toward the boundary less career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment», *Journal of World Business*, 37, 3, 216-227.
- TAYLOR, B., K. CHANG eta Q. LI (2003): *Industrial relations in China*, Elgar, Cheltenham.
- 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, 297-304.

- WHYTE, W.F. eta K.K. WHYTE (1991): *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*, ILR Press, Ithaca.
- XIAOWEN, T. (2007): *Managing international business in China* (Cambridge University Press).
- YIN, R.K. (2003): *Case study research. Design and methods*, Sage, London.