



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 54, abril 2006, pp. 231-255**

La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi

Pedro Antonio Narvarte Arregui

Universidad de Santiago de Chile

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2006 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi

Pedro Antonio Narvarte Arregui

Universidad de Santiago de Chile

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio de la Experiencia Cooperativa de Mondragón desde una perspectiva de la Ingeniería de Organizaciones. Se analiza la génesis, el desarrollo histórico y la forma en que la experiencia de Mondragón se sitúa en el contexto de la autonomía de Euskadi. El énfasis está puesto en la capacidad del cooperativismo de Mondragón para intercooperarse a través de diversas configuraciones organizacionales, reconvirtiéndose, reinvertiendo y reinventándose continuamente para asegurar su viabilidad y fomentar el desarrollo de su entorno. Se examinan además, las etapas evolutivas y las arquitecturas organizacionales que han permitido el sustento adaptativo de la experiencia en el tiempo, constituyendo una identidad propia y distinguible.

PALABRAS CLAVE: Cooperativismo, viabilidad y adaptabilidad organizacional, ingeniería de organizaciones, Mondragón.

CLAVES ECONLIT: D790, M130, M190, P130.

L'expérience coopérative de Mondragón : Étude de la viabilité organisationnelle dans le contexte du Pays Basque (Euskadi)

RÉSUMÉ: Cet article présente une étude de l'Expérience Coopérative de Mondragón, sous l'approche de l'ingénierie des organisations. Dans cette étude, nous avons analysé la genèse, le développement économique et la manière dont se présente l'expérience de Mondragón dans le contexte de la région du Pays basque. L'accent est mis sur la capacité des coopératives de Mondragón pour inter-coopérer à travers différentes configurations organisationnelles, se reconvertissant, réinvestissant et réinventant sans cesse pour assurer leur viabilité et encourageant le développement de leur environnement. De plus, nous examinons les étapes évolutives et les architectures organisationnelles qui ont permis le soutien adaptatif de l'expérience au fil du temps en constituant une identité propre et distinguable.

MOTS CLÉ: Coopératisme, rentabilité et adaptabilité organisationnelle, ingénierie des organisations, Mondragón.

The Cooperative Experience of Mondragon: a Study of the Organisational Viability in the Context of the Basque Country.

ABSTRACT: This paper presents a study of the Mondragon Cooperative Experience from the point of view of Organisational Engineering. It studies the origins and historical development of the Mondragon experience and its situation within the context of the Basque Country. It focuses on Mondragon's cooperative ability to inter-cooperate through a set of organisational structures, constantly restructuring and re-inventing these to ensure its viability and promote the development of its environment. The article studies the various stages of its development and the organisational structures that have allowed adaptive support for the experience over time, forming a unique and distinguishable identity.

KEY WORDS: Cooperatives, organisational viability and adaptability, organisational engineering, Mondragón.

1.- Introducción

Al escuchar o leer acerca de prácticas de cooperativismo notables, difícilmente estará ausente la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Esta, se destaca por ser uno de los ejemplos más exitosos de cooperativas industriales. Desde la perspectiva de la ingeniería organizacional, Mondragón representa un excelente ejemplo de capacidad de reconversión, reinversión organizacional e inter-cooperación institucional¹, en otras palabras, de **viabilidad organizacional**².

Este trabajo, se centra en la viabilidad organizacional cooperativa, poniendo atención a lo que la experiencia de Mondragón nos enseña al respecto. La metodología establecida para guiar el estudio, comprende las siguientes fases:

Fase I. Revisión del estado del arte en lo relativo a la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Para el desarrollo de esta fase, se generó una completa base de datos de la literatura relacionada con la Experiencia, para luego llevar a cabo un trabajo de revisión y análisis bibliográfico que sistematizó los antecedentes relevantes encontrados³.

Al finalizar esta fase, se pudo constatar, que al interior de la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), existe profusa literatura acerca de su historia, su organización, su normativa y sus sistemas de gestión. Esta experiencia se encuentra ampliamente documentada en relatos escritos por sus fundadores (especialmente José María Ormaetxea y Jesús Larrañaga, quienes han contado en diversas publicaciones como interpretan la experiencia vivida). A esto se agregan otras publicaciones editadas por el Centro de Difusión y Educación OTALORA de MCC y de diversos autores, de diferentes países, quienes han estudiado diversos aspectos de la experiencia.

Fase II. Entrevistas.

Complementariamente a la revisión y análisis bibliográfico, se diseñó un plan de entrevistas en profundidad que abarcó un amplio espectro de opinión de los diferentes actores involu-

1.- "La historia de lo que hoy constituye Mondragón Corporación Cooperativa, en su ya dilatado trayecto, se asienta en el convencimiento de que la "Experiencia", como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente". (MCC, 2001: 1).

2.- "Una organización es viable si puede sobrevivir en un medio ambiente específico. Aunque su existencia es separada, goza de cierta autonomía, no puede vivir en el vacío". (BEER, 1985: 1). Traducción libre.

3.- Este trabajo bibliográfico se llevó a cabo durante el desarrollo de la Tesis Doctoral, "Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: la experiencia de Mondragón como referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile", de la Universidad de Mondragón, leída en Oñati el 2002

crados con el mundo cooperativo de MCC. Esto permitió recabar las percepciones que acerca de la experiencia y de su viabilidad organizacional cooperativa tienen:

- Algunos de sus Precursores;
- Dirigentes de la MCC, tales como: el Presidente de la Comisión Permanente de MCC, los Vicepresidentes de División, los dirigentes de Agrupaciones, los Gerentes y Presidentes de Consejos Rectores de Cooperativas de Base.
- Dirigentes de otras cooperativas no adscritas a la Corporación.
- Trabajadores: de mano de obra directa e indirecta, incluyendo a aquellos que son socios y que no lo son, que trabajan en la MCC o que, trabajando en el ámbito cooperativo, no pertenecen a la Corporación.
- Otros actores del entorno, tales como: el Jefe del Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco, el Presidente de La Confederación de Cooperativas de Euskadi; los Gerentes de empresas no cooperativas del Valle; dirigentes de organizaciones asociativas; y finalmente,
- Aquellos múltiples actores que en el diario vivir manifiestan, mediante actitudes, juicios e interpretaciones personales, su pensar y su sentir. Esto último, que adquiere gran relevancia testimonial, no es producto de una planificación previa, sino el resultado del obligado acoplamiento con el flujo de eventos e ideas que se genera en el entorno social dentro del cual se vive el cooperativismo. Entre ellos se encuentran profesores y estudiantes de Mondragón Unibertsitatea, vecinos y otras gentes con quienes cotidianamente convivimos durante un año y medio en los pueblos del Valle-.

Fase III. Análisis de los antecedentes recogidos en las Fases I y II y su interpretación desde un contexto de viabilidad organizacional.

Todos los antecedentes recogidos en las etapas anteriores, permitieron construir los mapas y modelos mentales acerca de la viabilidad organizacional de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Para ello, fue necesario establecer una lectura de la experiencia contrastándola con los fundamentos o “leyes” que establece la viabilidad organizacional (BEER, 1985, ESPEJO, SCHUHMANN, SCHWANINGER y al., 1996, NARVARTE, 1995, ESPEJO, 2003).

Al hablar de los criterios fundamentales para la viabilidad organizacional debemos considerar: la constitución de una clara identidad y una estructura capaz de conservar y adaptar dicha identidad en relación a los cambios del entorno.

Por identidad organizacional definimos al ser de la organización, a aquella identidad de clase que la constituye como única. Desde una mirada sistémica, nos referimos al sentido holístico, al marco referencial o contexto trascendental en que una organización puede desplegarse como totalidad.

Como estructura entendemos a los componentes y mecanismos mediante los cuales la identidad se conserva y/o modifica. La estructura permite la materialización de la organización y da los vectores que sustentan la identidad. Esta estructura, para ser viable debe caracterizarse por poseer:

- Una Estructura Recursiva. La complejidad propia del entorno de las organizaciones en la actualidad, requiere organizaciones flexibles. Para asegurar la flexibilidad organizacional se hace necesario avanzar hacia organizaciones recursivas, donde: "todo sistema viable (autónomo) contiene y está contenido en otro sistema viable (autónomo)". Operativamente esto se puede ver como *sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos*.
- Capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Adaptarse al entorno implica delinear o direccionar las proyecciones de desarrollo de la organización, tomando en cuenta tanto las amenazas y oportunidades que otorga el medio, como de las fortalezas y debilidades que presenta internamente la organización.
- Cohesión y rendimientos eficientes. Esto requiere especial preocupación por la Administración Operacional del sistema, es decir, mira al interior de la organización con un sentido de presente -el "adentro y ahora"- asegurando las sinergias entre las actividades autónomas de la organización.

Estos tres dominios de gestión deben replicarse –según la particularidad y autonomía correspondiente- en cada uno de los niveles recursivos de la organización.

2.- Origen de la experiencia

A nuestro juicio, para que una experiencia social exista y tenga viabilidad en el tiempo, es necesario que se conjuguen simultáneamente una serie de factores, de difícil lectura, que particularmente tienen sentido solo en ese estado de hechos y que, en consecuencia, la transforman en única, otorgándole identidad. Cualquier explicación que se haga, no pasa de ser un marco interpretativo lógico, hecho a posteriori y que define un enfoque particular, entre muchos, que se podrían crear. En el caso de este estudio, el enfoque es la ingeniería organizacional, por lo que está centrado en la viabilidad organizacional de la experiencia, resaltando aquellos factores que han permitido el nacimiento y adaptación continua de este fenómeno organizacional.

El cambio social, cultural y económico, que se produjo con la experiencia cooperativa de Mondragón, nos permite distinguir, desde el punto de vista conceptual, cuatro aspectos centrales:

- Un colectivo social a ser transformado;
- Una idea innovadora, detrás de la cual se distingue un líder;
- Sus conductores, quienes administran y/o llevan a cabo el proceso de cambio, y
- La administración efectiva del cambio.

Esto, desde el punto de vista práctico, en el caso de Mondragón, se traduce en: **Un pueblo**, o con más precisión un conjunto de pueblos del Valle del Alto Deba- que se encontraban en una situación de crisis económica de postguerra; **un líder**, Don José María Arizmendiarieta, quien tenía una concepción preclara de transformación social, y, **un colectivo de personas** quienes se arriesgaron a conducir y administrar este cambio social incierto- los precursores-.

2.1. El Contexto

Mondragón, el pueblo en que se origina la historia, está situado geográficamente en Euskalerría.

Euskalerría es una nación⁴, que por su devenir, largo y complejo, se encuentra fragmentada en tres zonas que comparten raíces históricas, identidad cultural y un lenguaje madre común -el euskera-. Una

4.- Nos referimos a Euskalerría como una Nación, en el sentido de un: "Conjunto de personas de un mismo origen y que generalmente hablan un mismo idioma y tienen una tradición común". (Real Academia Española, 2001: 1562).

de ellas, que se llama Iparralde –también conocida como País Vasco Francés-, está ubicada al norte, y políticamente adscrita al Estado Francés. Las otras dos, Navarra y Euskadi (el País Vasco), se encuentran adscritas al Estado Español, constituyendo cada una su propio gobierno autonómico, pero manteniendo entre sí amplios lazos culturales, económicos y sociales.

Mondragón se sitúa dentro de Euskadi, en la provincia de Guipuzkoa, al interior, en lo que se conoce como el Valle de Léniz o también llamado Valle del Alto Deba, situado prácticamente en el centro del País Vasco, con las siguientes características:

- Sus principales pueblos son: Gatzaga (Salinas de Leniz), Eskoriatza, Aretxabaleta, Arrasate/Mondragón, Oñati, Bergara, Antzuola y Elgueta.
- Se encuentra rodeado de bosques, montes verdes y paisajes de gran belleza.
- Los accesos a los centros urbanos no son fáciles, existen en casi todas las vías a las tres capitales, puertos de montaña los que en condiciones climáticas adversas, quedan incomunicados. Estos caminos, en general son angostos y con abundantes curvas.

Si ponemos atención a las actividades económicas de la zona, y en particular las de Mondragón, podemos observar su larga trayectoria metalúrgica. Antecedentes históricos la sitúan como un polo importante en el trabajo del acero. Desde antiguo existían, ayudadas por los cauces de los ríos, pequeñas industrias metalúrgicas, especialmente ferrerías y maestros de forja.

En el tiempo en que comienzan a confluir los agentes que posteriormente darán origen a la experiencia cooperativa, y que coinciden con la llegada de Arizmendiarieta al Valle, Mondragón venía saliendo de la Guerra Civil y se disponía a cerrar las heridas que ideológicamente separaban a su pueblo. La dictadura de Franco, imponía, mediante sus representantes políticos y militares el orden local, con un fuerte énfasis anti nacionalista. La economía se movía alrededor de la Unión Cerrajera, una gran empresa de capitales, económicamente poderosa, de organización altamente jerárquica y socialmente paternalista.

El origen y florecimiento del proyecto cooperativo, podemos analizarlo como resultado de un contexto en el que se distinguen los siguientes elementos:

- El carácter emprendedor del vasco.
- La población (especialmente por parte de la juventud) tenía vacíos espirituales que cubrir después de la guerra, por lo que otorgó a los líderes espirituales de su iglesia –Párroco y Coadjutor, un protagonismo social muy importante,

- Existían carencias que superar: el hambre y la pobreza en que se encontraban después de la guerra, y
- Necesitaban reconstruir una comunidad social.

Todo esto permitió que alrededor de la iglesia, y del líder espiritual de los jóvenes, se aunaran las voluntades, para que a partir del déficit social y económico presente, y sumado a un proyecto social estudiado y compartido por el colectivo inicial, floreciera la experiencia cooperativa.

Como decía Arizmendiarieta: "*Las ideologías separan, las necesidades unen*". Mondragón, como consecuencia de la guerra civil, sufría el efecto de las ideologías y estaba colmado de necesidades básicas.

2.2. El Líder: José María Arizmendiarieta

El origen de la experiencia se remonta a quince años antes de la creación de la primera cooperativa: Ulgor. El hecho clave que da origen a este proceso, es la llegada a Mondragón del sacerdote Don José María Arizmendiarieta, para hacerse cargo de la juventud de la Parroquia. Él, fue el líder indiscutido del fenómeno Mondragón, quien sentó las bases conceptuales y prácticas sobre las cuales se edificó este movimiento cooperativo.

Arizmendiarieta fue un gran pensador humanista y cooperativista. A pesar de que nunca plasmó su pensamiento en algún libro o tratado ideológico, elaboró numerosos escritos, que reunidos componen trece tomos. Podemos acercarnos a su obra a través del erudito trabajo "El Hombre Cooperativo" del filósofo vasco Dr. Joxe Azurmendi (AZURMENDI, 1992).

2.3. Los Emprendedores

Sin embargo, de nada sirve un líder sin un contingente comprometido y trabajador. Este rol correspondió a un grupo de jóvenes, quienes procedían de la formación profesional que internamente llevaba a cabo la principal empresa capitalista de Mondragón "La Unión Cerrajera", en la Escuela de Aprendices. Ellos, jóvenes católicos practicantes, e integrantes del Centro de Acción Católica, siguieron los consejos del Padre Arizmendiarieta, estudiando para continuar su formación como Peritos Industriales y creando la Empresa ULGOR, la que se constituyó en el primer impulso de lo que hoy se conoce como "La Experiencia Cooperativa de Mondragón".

Estos jóvenes tenían entre 14 y 16 años a la llegada de Arizmendiarieta. Fueron formados por él, tanto, en la escuela de aprendices de Unión Cerrajera -donde daba clases de la "cuestión social"-, como en el Centro de Acción Católica -donde ejercía algunos días de la semana, dirigiendo los círculos de estudio- y la Iglesia.

El impulso transformador toma fuerza desde el instante, en que al alero del liderazgo de Arizmendiarieta cinco de estos jóvenes, arriesgando posición y porvenir, deciden promover cambios en Unión Cerrajera. La preocupación por incorporar valores de participación en la Organización, la que además de capitalista era extremadamente jerárquica, los llevó a constantes conflictos con la alta administración, obligándolos a renunciar a ella y apostar por un proyecto propio, que promoviera una empresa con vocación social.

No sin dificultad, y viviendo más de algún sinsabor, los emprendedores, siempre apoyados por Arizmendiarieta, crean ULGOR⁵, el impulso empresarial inicial de la experiencia, hoy, FAGOR Electrodomésticos.

Así, el contexto donde se inicia la experiencia, la guía ideológica de Don José María y el conjunto de emprendedores, son a nuestro juicio, los principales factores que al conjugarse, posibilitaron la constitución de una identidad organizacional que es el sello distintivo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

3.- La experiencia: evolución histórica

La historia de la Experiencia de Mondragón puede ser dividida en tres períodos: el primero, que corresponde a su comienzo, caracterizado por un crecimiento coordinado en torno al banco cooperativo -la Caja Laboral Popular- (1955 a 1970); el segundo o de Grupo, con una orientación Comarcal (1970 a 1990); y el último, que corresponde a la MCC, como una organización sectorial basada en Producto/Mercado (1990 hasta hoy).

3.1. Primera Etapa (1955 a 1970)

El comienzo de la experiencia, como ya se mencionó, se produce en una Euskadi que se sobreponía a los efectos de la Guerra Civil y que se encontraba bajo la férrea dictadura de Franco. Eran también momentos en que comenzaba a repuntar la economía del Estado Español.

5.- El Nombre ULGOR es significativo ya que recuerda a sus fundadores: Usatorre, Luis; Larrañaga, Jesús; Gorroñoigoitia, Alfonso; ORmaechea, José María, y ORtubay, Javier. La repetición de la "OR" quizá sería la premonición de que, al poco andar, Javier Ortubay siguiera nuevos rumbos fuera del mundo cooperativo. Si bien es simbólico personificar el emprendizaje de esta experiencia en estos cinco pioneros, también es injusto no agregar que muchos más participaron codo a codo con ellos y bajo la guía de Arizmendiarieta, para que la Experiencia Cooperativa de Mondragón sea lo que hoy es

El grupo de emprendedores, liderados por Don José María, crea inicialmente Ulgor, siendo, en cierto modo, favorecidos por las condiciones económicas internas, caracterizadas por un mercado cerrado al exterior, “*el cual absorbía todo lo que la maquinaria productiva pudiera ofertar*” (MCC, , 2001: 4).

Este primer empuje, percibido como ingenuo y utópico por parte del mundo capitalista de Mondragón, genera arraigo social; sigue la creación paulatina de nuevas cooperativas, de modo que al final de la década de los 50 y comienzos de los 60, se bosqueja la idea de “grupo”.

Importantes pilares de apoyo a la constitución del grupo, fueron: la Caja Laboral Popular (CLP) –como soporte financiero, de promoción empresarial y de seguridad social-; la Escuela Politécnica⁶ –que representa el primer proyecto transformador de Arizmendiarieta, otorgando formación técnica, promoviendo la investigación y manteniendo siempre una intencionalidad de apoyo al entorno social y productivo-, y la creciente incorporación de nuevas cooperativas, todas asociadas a la Caja Laboral Popular y al Servicio de Provisión Social Lagun Aro.

Al término del período ya existían 41 cooperativas y se llegó a contar con 8743 puestos de trabajo. Además, se lograron importantes resultados económicos, tanto en conjunto como individualmente. El conjunto de las empresas cooperativas alcanzó un nivel de ventas de 7.059 millones de pesetas, de las cuales, algo más del 11% correspondía a exportaciones. Por otro lado, los recursos intermediados por Caja Laboral Popular ascendían a 3.204 millones de pesetas y el Fondo Patrimonial de Lagun –Aro reunía otros 147 millones-.

Características Organizacionales.

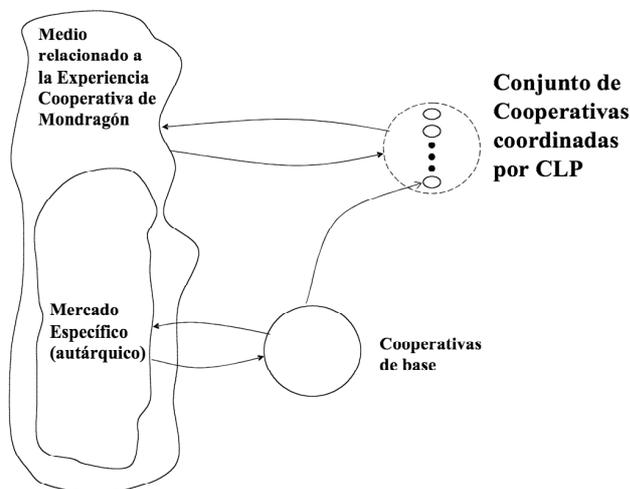
Las principales características en la organización de la experiencia en esta primera etapa, la podríamos caracterizar según los siguientes aspectos:

- Las cooperativas, en su gran mayoría, carecen de interacción entre sí, exceptuando su vinculación a CLP, quien asegura la cohesión organizacional. La vinculación se daba en términos de un contrato de asociación, que regulaba los requisitos comunes y en donde los Planes de Gestión de las cooperativas, normalizados por CLP, cumplían una función primordial de coordinación. De este modo, la recursividad estructural (ver Figura 1) ocurría conciliando la autonomía de cada una de las cooperativas, pero inmersas en la virtualidad de grupo, soportado por la CLP.

6.- Bajo el lema de Don José María Arizmendiarieta que la primera empresa del pueblo, es la educación, el 10 de octubre de 1943, se inaugura la Escuela Profesional –cuna de lo que hoy es la Eskola Politeknikoa-. Ya en el año 1962 se materializa la construcción de una nueva Escuela Politécnica, la que matricula a más de 1.000 alumnos en las especialidades de mecánica, electricidad, electrónica, fundición, delinea - ción y automatismos. Para 1969 este centro es reconocido oficialmente como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial”. (MCC, 2001: 6).

- Se constituye una identidad cooperativa común para las prácticas cooperativas en el Valle del Alto Deba. A pesar que hasta ese entonces no existía una orgánica que reuniera a las diversas cooperativas del Valle, más allá de su origen común y su vinculación a CLP⁷; la presencia de Arizmendiarieta como líder indiscutido de la experiencia y el papel directivo y difusor de sus discípulos –especialmente de Ormaetxea, Larrañaga y Gorroñoigoitia-, quienes copaban los principales pilares directivos del grupo y promovían la creación de nuevas empresas cooperativas en el Valle, permitieron ir consolidando en una cultura empresarial la identidad cooperativa de Mondragón.

Figura 1. Recursividad Estructural de la Primera Etapa



- Aumenta la cobertura de la experiencia y se consolida la autonomía de las cooperativas de base. Durante este período se trabajó por construir un tejido empresarial cooperativo que abarcara la amplia geografía del Valle.
- Para potenciar la capacidad adaptativa de la experiencia, en esta etapa se comienza a dar forma al primer diseño de arquitectura organizacional de intercooperación, que a futuro dará el sustento para la estructura recursiva del grupo, superando el rol coordinador que cumple hasta ese entonces CLP. Se comienza a bosquejar -aún tímidamente en ese momento- la idea de organización comarcal con la constitución, en 1964, del Grupo Ularco⁸, inicialmente formado por ULGOR, ARRASATE, COPRECI y EDERLAN.
- Como no existe capacidad propia para el desarrollo de la tecnología, hay que proveerse de tecnología extranjera pagando altos royalties, para disponer de tecnología de punta.

8.-... "En el momento de dar nombre al primer complejo industrial de nuevo se comprimieron las sílabas iniciales de ULGOR, ARRASATE, COPRECI y se sumaron FAGELECTRO y EDERLAN –que entonces se llamaba COMET – Para completar el nombre de ULARCO". (ORMA - ETXEA, 1997: 88).

3.2. Segunda Etapa (1970 a 1990)

Durante los años previos a la crisis de los años 80, se mantiene cierta continuidad de la dinámica de la etapa anterior. Por lo tanto, la primera década de este período también se caracteriza por un fuerte crecimiento, tanto del número de cooperativas como de la cantidad de socios.

A diferencia de los años anteriores, en que las condiciones favorecían el florecimiento cooperativo, en esta segunda fase se hace un esfuerzo por darle orgánica al movimiento cooperativo, asegurando los espacios y mecanismos comunes, para garantizar la independencia y la estabilidad, tanto económica como tecnológica.

Haciendo una comparación entre estas dos etapas, podríamos decir que la primera representó el nacimiento y crecimiento del movimiento cooperativo de Mondragón, mientras que la segunda, sin renunciar al crecimiento, puso especial énfasis en su consolidación como experiencia grupal.

La crisis de los 80, puso a prueba al sistema cooperativo, y le permitió demostrar, no sin traumas, que todo el esfuerzo desplegado para hacer del cooperativismo una experiencia de conjunto, lo posicionó como una organización sólida, capaz de apoyar el desarrollo social y económico del Valle del Alto Deba.

Resultados.

De los resultados obtenidos en esta fase, por el conjunto de cooperativas que conforman la experiencia, podemos destacar que:

- El número de cooperativas, en el año 1990, asciende a 109, cerca de tres veces las existentes al final de la primera etapa.
- Los resultados económicos, siguen siendo significativos.

El año 1990, las ventas del conjunto de cooperativas son de 303.363 millones de pesetas, de las cuales el 16% corresponde a Exportaciones. Ese mismo año, los recursos intermediados por CLP ascienden a 311.112 millones de pesetas, y el Fondo Patrimonial de Lagun Aro corresponde a 90.917, también en millones de pesetas.

- Para ese mismo año, los puestos de trabajo que dan las 109 cooperativas llegan a la cifra de 23.130 personas.

Como podemos notar, a pesar de la crisis que debió soportar el grupo cooperativo en esta fase, sus resultados son de todos modos destacables.

Características organizacionales:

La organización preponderante en esta etapa es la organización comarcal.

Las cooperativas de base habían logrado una maduración suficiente en su autonomía, apoyadas por la División Empresarial de la CLP. Ahora se requería dar un segundo paso hacia la intercooperación grupal de la experiencia, consolidando una orgánica que asegurara la viabilidad de éstas y la generación de sinergias conjuntas. La primera aproximación en ese sentido fue el Grupo Cooperativo Mondragón, con un énfasis comarcal.

Las características organizacionales que presenta la experiencia de Mondragón en esta segunda fase, la podríamos describir en dos niveles:

I. El nivel de Grupo Comarcal.

- Nuevamente la mirada estratégica de Arizmendiarieta, esgrimiendo el concepto de *solidaridad intercomunitaria*, induce a las cooperativas existentes a intercooperarse, formando grupos, que permitan las sinergias organizacionales. De este modo, el primer intento consolidado de agrupación de cooperativas fue el grupo ULARCO. Este, se afianza como el principal grupo comarcal de la Experiencia Cooperativa; pasando posteriormente a llamarse FAGOR. Fagor como grupo, aún sobrevive y mantiene un fuerte sentido de identidad por parte de su colectivo cooperativista. A este tipo de organización se le imprimió una identidad fundamentada en la autoayuda entre cooperativas de una misma comarca para apoyar el desarrollo de la comunidad circundante. La semilla implantada al interior de la experiencia, al crearse Ularco, comienza a difundirse, y lentamente empujadas por las circunstancias del entorno, otras comarcas siguen este primer ejemplo. De esta manera, ya en 1981 existían 10 Grupos Comarcales⁹ y a fines de 1985 se completaron los 14 que existieron. De este modo se comienza a constituir un segundo nivel en la recursividad estructural de la experiencia. Ahora, además de la primera capa de complejidad que presentan las cooperativas de base, tenemos un segundo nivel recursivo en las organizaciones comarcales. Lo interesante es que estos grupos mantienen el poder en la base, estableciendo estructuras de soporte livianas y que justifican su existencia en el valor agregado que aportan.
- La orgánica estructural para los grupos comarcales siguen un patrón muy similar al de las cooperativas de base: La Junta General –es el órgano supremo de expresión de la voluntad social,

9.- "Diez son los grupos Comarcales constituidos a finales de 1981: Debaco en el Bajo Deba, Goilan en el Goierrri, Indarko en Munguia, Learko en Lea-Artibai, Naeko en Navarra, Nerbión en Bilbao, Orbide en San Sebastián, Urcoa en Alava, Urkide en el Valle de Urola y Ularco en el Alto Deba con más de 6.000 cooperativistas". (MCC, 2004: 48). Luego, se crearon: Ibaizabal, en 1986; Eibarko-Berelan, en 1981, Ulma, en Oñati en 1983; y Goikoa, en Navarra en 1985.

encargado de aprobar la política general del grupo-; El Consejo General –es el órgano de gobierno y encargado de impulsar y armonizar los intereses y aspiraciones de las cooperativas- y la Dirección General -que tiene una composición de carácter colegiado y se preocupa del desarrollo conjunto y coordinado de las cooperativas del grupo-.

- Se crearon mecanismos de intercooperación tales como: la reconversión de resultados –donde las cooperativas de cada grupo ponen en común parte de sus remanentes líquidos, positivos y negativos, y los distribuyen en función de sus nóminas-, fondos de reserva irrepartibles –orientados a la reinversión y al apoyo de iniciativas para la creación de nuevos empleos-; transferencia de personal –cuando la situación crítica de una de las empresas lo amerite- y la utilización en común de diversos servicios –I+D, formación y capacitación, entre otros-.

II. El nivel de Grupo Cooperativo Mondragón:

- La Organización Comarcal adquiere su grado de madurez en lo que se llamó el Grupo Cooperativo de Mondragón. El rol articulador, que durante toda la historia había cumplido CLP se transforma, pasando ésta a cumplir un papel eminentemente financiero. En 1982 se crea la Superestructura Financiera, aglutinando a Caja Laboral y Lagun-Aro, separándola de las demás áreas (empresarial–industrial, agroalimentaria y de servicios y de la Superestructura Tecnológica y Educativa -integrada por los centros de investigación, de formación y consultoría-). Para suplir la ausencia de un ente aglutinador y coordinador, se establece una orgánica capaz de soportar al Grupo, generando el tercer nivel recursivo en la experiencia cooperativa: el corporativo. Este nivel será la base estructural desde la cual emergerá a futuro la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).
- En diciembre de 1984, como culminación de una fase de reflexión¹⁰, se oficializa el tercer nivel, creándose el Congreso como órgano que representa al conjunto. En la sesión constituyente, se aprueban: el Articulado de Bases del Congreso y el Articulado de Base del Consejo de Grupos. La estructura diseñada para la orgánica del Grupo Cooperativo, mantiene sustancialmente la forma conceptual de las cooperativas de base y de los grupos comarcales. Ellos son: el Congreso -como el órgano en que se define la voluntad del conjunto- apoyado por la Comisión Permanente -como órgano de actuación en los períodos intercongresuales-dedicado a la promoción empresarial, la educación cooperativa y las relaciones institucionales; el Consejo de Grupos, cuyo propósito fundacional es fomentar la constitución de convenios sectoriales intercooperativos. Por último, siguiendo esta lógica, encontramos la Presidencia del Consejo General –órgano ejecutivo- apoyado por una Secretaría Técnica y los Servicios Empresariales; ambos como entidades de asistencia¹¹.

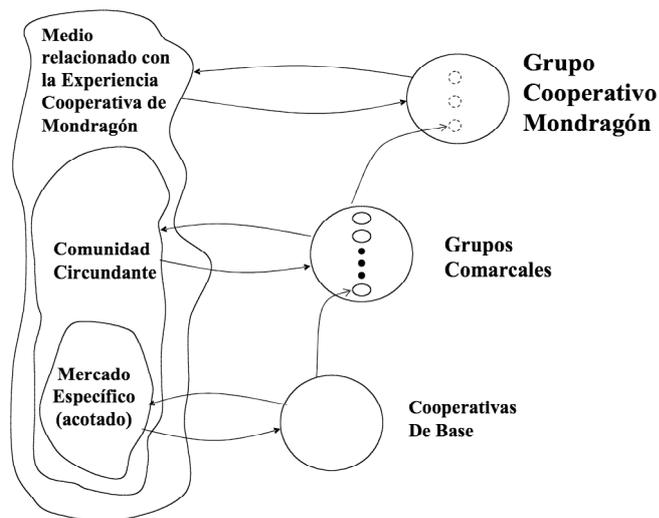
10.- "Se realizan diferentes estudios y se debaten con amplitud y profundidad las características de una organización corporativa que manteniendo una línea de continuidad con los Valores responda más adecuadamente a las exigencias de los tiempos". (MCC, 2001: 15)

11.- "La modificación respecto al pasado es profunda ya que por primera vez existen instituciones comunes al conjunto de las cooperativas en las que poder abordar el diálogo necesario que permita realizar las transformaciones precisas para responder con éxito a los cambios que la sociedad en su conjunto y los mercados en particular están experimentando", (MCC, 2001, pág. 15).

- Durante esta etapa, en los Congresos de 1987 y 1989, se aprueban los Principios Básicos que deben inspirar la experiencia cooperativa, la Norma sobre Tratamiento de Capital y se constituyen los primeros fondos intercooperativos. Especial mención tiene, desde una perspectiva de identidad, la constitución normativa de los Principios Básicos, ya que desde aquel momento *“hay principios que expresan la voluntad comunitaria y son de obligado cumplimiento”* (MCC, 2001, pág. 16).
- La estructura descrita, sirve para consolidar orgánicamente la experiencia como un grupo coherentemente organizado, solo será un tránsito hacia otra organización, que manteniendo el sentido vinculante de las cooperativas mediante una arquitectura soportada en función de un congreso, modificará el énfasis sociológico de lo comarcal, por otro más sectorial y por ende de mayor competitividad de cara al exterior.

La recursividad estructural para el Grupo Cooperativo Mondragón se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2. Recursividad Estructural de la Segunda Etapa



3.3. Tercera Etapa: 1990 hasta la actualidad

El panorama económico de Euskadi comenzó a cambiar rápidamente con la incorporación del Estado Español a la Comunidad Europea en el año 1986. Las multinacionales europeas amenazaban con invadir los mercados españoles. Este escenario obligó a las cooperativas a ser más competitivas, especialmente con miras al exterior.

Para entonces, la Experiencia Cooperativa de Mondragón, contaba ya con una estructura como Grupo. Sin embargo, esta estructura, que favorecía el desarrollo local de las cooperativas en una comarca, dificultaba la sinergia necesaria para competir en una economía globalizada, ya que fragmentaba la relación sectorial entre cooperativas de distinta ubicación geográfica.

Esta situación obligó a buscar una nueva estructura para el Grupo Cooperativo, que permitiese una asociación en términos sectoriales. De este modo nace **Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**, acompañado de un debate largo y complejo, que duró varios años y que trajo como consecuencia el distanciamiento de algunas cooperativas y del Grupo Comarcal ULMA¹².

La creación de esta nueva organización de la experiencia cooperativa se justificó conceptualmente en las siguientes palabras:

“Esta denominación simboliza y representa los rasgos característicos de la experiencia proyectados hacia su desarrollo empresarial, justificándose en todos sus términos:

“Mondragón” identifica el origen singular de la Experiencia y aporta el reconocimiento internacional como paradigma del Movimiento Cooperativo.

“Corporación” identifica una entidad diversificada en sus componentes operando bajo una Unidad de Dirección y permite, adicionalmente, la utilización del concepto “Grupo” para proyectar imágenes parciales de la Corporación hacia mercados objetivos específicos.

“Cooperativa” incorpora un valor irrenunciable de identidad socio-cultural diferenciador del modelo”. (MCC, 1995: 5)

Principales realizaciones.

La etapa que analizamos, como ya se dijo, corresponde a lo que hoy es MCC. En la actualidad, ésta se encuentra caminando por la senda exigida por el entorno de Euskadi, el Estado Español y

12.- ULMA volvió a integrarse a la MCC en el año 2002.

Europa: calidad, ambiente, educación e investigación, y todo esto sin descuidar crecimiento y resultados económicos. En este sentido, más que entrar en los detalles, haremos notar aquellos logros, que a nuestro juicio, identifican el impacto global de los éxitos obtenidos:

- El año 2003, Mondragón Corporación Cooperativa, tanto por sus ventas como por el número de trabajadores, es el primer grupo empresarial de Euskadi, el séptimo del Estado Español y se ubica entre los 150 grupos más importantes de Europa (IRIZAR, 2003:151).
- Sus éxitos empresariales son grandes, tanto en volumen de venta, como en los avances alcanzados en: desarrollo tecnológico, calidad y cuidado del medio ambiente. Periódicamente, las cooperativas asociadas ganan premios de calidad empresarial, y sus líderes son nombrados como empresarios exitosos.
- Lleva a cabo una política de internacionalización que le ha permitido abarcar mercados, tanto europeos, como americanos, africanos y asiáticos.
- Se está consolidando una importante área para el desarrollo futuro, en la figura de Investigación y Formación. Allí se reúnen todos los Centros dedicados a la investigación y a la enseñanza. Ejemplos de esto son: la creación de la Universidad de Mondragón¹³, a partir del año 1997, y el Polo de Innovación GARAIA.¹⁴
- El número de empresas asociadas a MCC, para el año 2003 llega a la cifra de 168, destacándose esta última etapa por la expansión de negocios fuera de Euskadi y en especial hacia mercados latinoamericanos, europeos, asiáticos y africanos.

MCC al año 2003, tenía presencia en 16 países, con 6 Delegaciones Corporativas y 37 Plantas Productivas. Destacan: México, Brasil, Francia, República Checa y China, entre otras participaciones de la Corporación en el mundo.

- Los resultados económicos, siguen siendo significativos.

El año 2003, se lograron 9.655 millones de Euros de ventas para su actividad Industrial y de Distribución –representando un aumento del 4,58% con respecto al 2002-, y 9.247 millones

13.- La Mondragon Unibertsitatea, fue creada en 1997 y reconocida oficialmente por la ley 4/1997 del 30 de mayo, fue promovida por tres cooperativas educativas; Mondragon Eskola Politeknikoa "Jose M^o Arizmendiarieta" S.Coop., ETEO S.Coop. e Irakasle Eskola S.Coop., avaladas por una extensa trayectoria y experiencia en el mundo de la enseñanza. (Web Mondragón Unibertsitatea, www.mondragon.edu)

14.- "El Polo de Innovación GARAIA es un proyecto de apoyo a las actividades de innovación. Está liderado por la iniciativa privada de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), el apoyo del conocimiento científico de Mondragón Unibertsitatea, de la investigación del Centro Tecnológico Ikerlan y el respaldo de diversas instituciones públicas. Tiene como objetivos: Establecer una fructífera colaboración entre universidad, Centro Tecnológico y Empresas para dar un importante salto cualitativo en la Investigación con visión a largo plazo; Potenciar la creación de empleos cualificados, el surgimiento de nuevas empresas y la diversificación del tejido económico; concebir un espacio de excelencia que permita potenciar la investigación a largo plazo en el marco de la innovación tecnológica poniendo en contacto a los diferentes componentes del proceso de innovación: universidad, Centro Tecnológico y departamentos de I+D de empresas, y Fomentar la introducción de nuevas tecnologías y la potenciación competitiva del tejido industrial" (Web MCC).

de Euros de recursos intermediados para su actividad Financiera –un 9,12% de aumento respecto al año anterior-.

Para ese mismo año, los puestos de trabajo en MCC llegaron a la cifra de 68.260 personas, casi 2000 más que el año 2002.

Organización Sectorial.

La organización imperante durante este último período es la organización sectorial formalizada en la figura jurídica de Corporación Cooperativa.

La identidad de la experiencia cooperativa mantiene los principios y valores establecidos en los congresos de 1987 y 1989. Sin embargo, en lo empresarial modifica la mirada sociológica, plasmada en el modelo comarcal anterior para asumir una actitud más competitiva y enfocada a la expansión, con un énfasis sectorial o de producto-mercado.

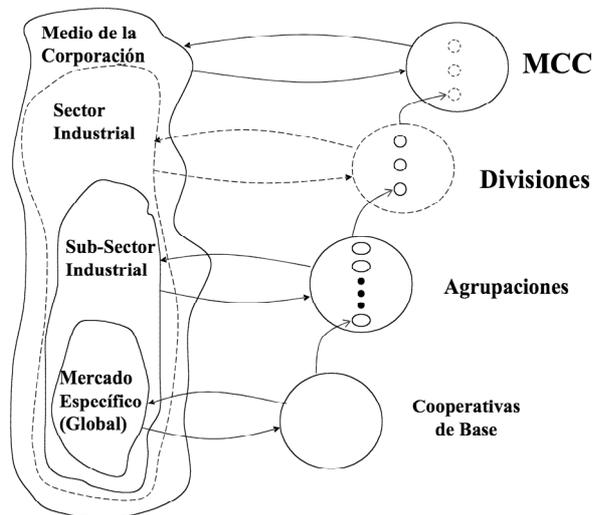
Las agrupaciones sectoriales y la organización sectorial se dividen en tres grupos: El Grupo Financiero, el Grupo Industrial y el Grupo Distribución.

Los Grupos Financiero y Distribución representan cada uno, una sola División al interior de MCC, mientras que el Grupo Industrial esta integrado por siete Divisiones: Máquina Herramienta, Ingeniería y Bienes de Equipo, Automoción, Componentes, Equipamiento Industrial, Construcción, y Hogar.

Las Divisiones, están compuestas por un número variable de Agrupaciones sectoriales, las que pueden variar en número, entre una y tres, dependiendo de la complejidad y naturaleza de la División. Estas Agrupaciones, que son instancias formadas por las cooperativas y encargadas de la dirección de la gestión operativa a desarrollar por el conjunto, deben estar presentes en la División (aunque solo sea una), ya que representan una unidad autónoma dentro de la estructura, con organización democrática y participativa, donde la soberanía recae en las cooperativas que la componen. La unidad básica de gestión en MCC no es la División sino la Agrupación¹⁵. Las Divisiones tienen más bien un rol de coordinación que de operatividad diaria. De esto se desprende que la recursividad estructural, en esta nueva etapa, sigue dándose en tres niveles: MCC, Agrupaciones Sectoriales y Cooperativas de Base (ver Figura 3). Las Divisiones solo son mecanismos coordinadores y reguladores de la MCC para administrar la complejidad de las Agrupaciones.

15.- Las Agrupaciones constituyen uno de los núcleos básicos de la gestión al estarles encomendadas la función de la planificación estratégica en su ámbito, aunque corresponda al Consejo General examinar la coherencia de sus Planes con las políticas corporativas vigentes.

Figura 3. Recursividad Estructural de la Tercera Etapa



Como se dijo, las Agrupaciones a su vez se constituyen a partir de las cooperativas de base, que son las que otorgan el poder a las estructuras superiores. Esta es la curiosa paradoja de la viabilidad de MCC; ¿Cómo puede ejercer el mando una jerarquía superior cuando el poder es otorgado por la base?. La respuesta sólo es comprensible si se toma en cuenta la cultura cooperativa. La base es soberana en la asamblea para las decisiones políticas, pero una vez acordadas éstas, se debe obediencia y compromiso a quienes se ha delegado el mando.

Mucho se podría hablar acerca de la compleja estructura formal de MCC. Además de la estructura de la Corporación; que hemos comentado, podríamos referirnos a las estructuras: del centro corporativo, de las agrupaciones y de las cooperativas base. Sin embargo, eso excede los objetivos del trabajo de investigación. Lo que sí dejaremos expuesto es el hecho de que todo este entramado estructural se encuentra debidamente documentado por la Secretaría General de MCC, en el: "*Compendio de Normas en Vigor del Congreso de MCC*". Estas Normas vigentes, están compuestas por la siguiente reglamentación: Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, Normas de configuración societaria de MCC, Normas de configuración institucional de cooperativas de base y agrupaciones, Normas de Intercooperación, Normas de Política Empresarial y Normas Generales definitorias del Proyecto Organizativo.

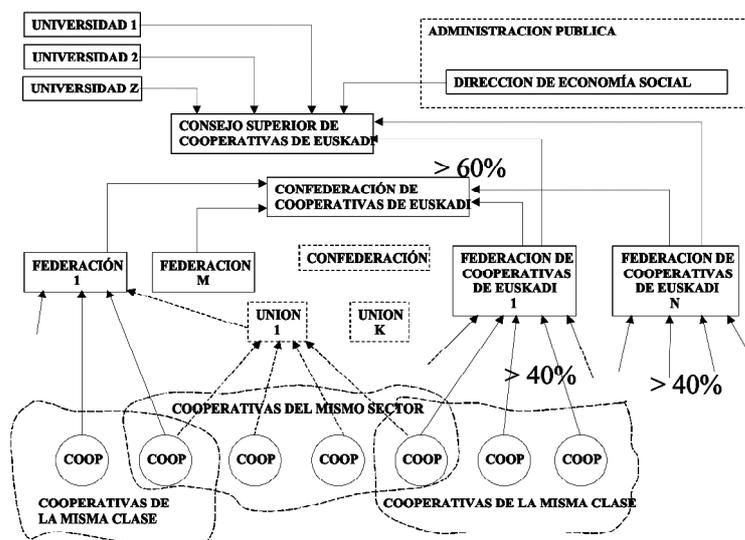
4.- La experiencia cooperativa de Mondragón y el asociacionismo cooperativo

En el mundo cooperativo de Mondragón, como ya hemos descrito, el poder está en la base. Son las cooperativas de base quienes deciden como integrarse o no dentro del movimiento cooperativo.

De este modo, las cooperativas generan distintas redes de colaboración y ayuda con otras, formando figuras estructurales, que en su orgánica les provea sinergias. Lo examinamos en los grupos comarcales: como ellas se juntaban con un propósito de solidaridad intercooperativa. Luego, lo observamos en la MCC, cómo se buscan sinergias en la estrategia y en la competitividad del negocio. Pero también, ellas requieren unirse, junto a otras realidades cooperativas de Euskadi, para promocionar y representar sus intereses comunes, conformando lo que la Ley de Cooperativas de Euskadi llama: *el Movimiento Cooperativo de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. De este modo queda establecido el tercer modo de co-inspiración cooperativa vasca, en la orgánica Asociacionista.

Es decir, que a partir de las cooperativas de base, la experiencia cooperativa tiene participación en tres estructuras distintas: a) los grupos comarcales –Hoy vigentes Fagor y Ulma-, b) MCC –con todo su entramado organizacional estratégico competitivo-, y c) en conjunto con todas las cooperativas de las tres provincias, el movimiento cooperativo de Euskadi –sobre la base de la estructura de asociaciones-. Para esquematizar el movimiento cooperativo de Euskadi, construimos la Figura 4, que explicaremos a continuación.

Figura 4. Diagrama del movimiento cooperativo de Euskadi



El propósito de conformar este movimiento cooperativo, queda claramente expuesto en la Ley General de Cooperativas de Euskadi (LGCE), en su artículo 143, cuando expresa:

“Para la defensa y promoción de sus intereses en cuanto sociedades cooperativas, éstas podrán asociarse libre y voluntariamente en uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas, sin perjuicio de poder acogerse a cualquiera otra fórmula asociativa, de acuerdo con la legislación general reguladora del derecho de asociación”.

Lo componen:

“Las cooperativas, sus uniones, federaciones, y confederaciones, así como el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, integrarán el movimiento cooperativo de la Comunidad Autónoma del País Vasco”.

Luego agrega:

“Los poderes públicos de la Comunidad Autónoma del País Vasco adoptarán las medidas necesarias para fomentar el asociacionismo de entidades cooperativas, así como las relaciones de intercooperación, y promoverán programas de revisión, actualización y depuración técnica de los censos de las cooperativas de la Comunidad Autónoma Vasca”.

La práctica cooperativa, en el territorio histórico de Euskadi, antecede al establecimiento de la autonomía del País Vasco. Por lo que la estructuración de un movimiento cooperativo en Euskadi, desde un contexto legal y real, acompaña los pasos de la constitución de la Autonomía y por lo tanto es relativamente reciente.

Examinando la Figura 4 encontramos dos tipos de asociaciones en las que pueden participar directamente las cooperativas de base; ellas son: Uniones y Federaciones. La LGCE, en su artículo 144°, describe estas asociaciones de la siguiente manera:

- **Uniones.** *“Dos o más cooperativas del mismo sector de actividad económica podrán constituir una unión de cooperativas”.*
- **Federaciones.** *“Las sociedades cooperativas de la misma clase inscritas o domiciliadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco podrán constituir federaciones, entre sí o con uniones de cooperativas”. Luego, la Ley especifica que: “Cuando asocien al menos al cuarenta por ciento de las cooperativas inscritas en el registro de cooperativas, con actividad acreditada ante el mismo, o cuando el número de socios de las entidades federadas sea superior a idéntico porcentaje respecto al total de socios de las cooperativas activas e inscritas en el citado Registro, deberán añadir a su denominación social las palabras “de Euskadi”.*

Según la ley:

“Corresponde a las uniones, federaciones y confederaciones de cooperativa:

- a) Representar a los miembros que asocien de acuerdo con lo que establezcan sus Estatutos.**
- b) Ejercer la conciliación en los conflictos surgidos entre sus entidades asociadas o entre éstas y sus socios.**
- c) Organizar servicios de asesoramiento, asistencia jurídica, contable y técnica y cuantos sean convenientes a los intereses de sus socios.**
- d) Fomentar la promoción y formación cooperativa.**
- e) Colaborar con el registro de Cooperativas en las Tareas de actualización y depuración del censo de sociedades inscritas en aquel.**
- f) Ejercer cualquier otra actividad de naturaleza análoga”.**

Las *Federaciones de Cooperativas de Euskadi*, son seis en la actualidad, y se agrupan al interior de la Confederación de Cooperativas de Euskadi. La Ley les otorga la posibilidad de tener representación en el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE)¹⁶.

El CSCE, está definido en la LGCE, en su Capítulo II, Artículo 145°. Allí establece que:

“El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, constituido como máximo órgano de promoción y difusión del cooperativismo, se configura como una entidad pública de carácter consultivo y asesor de las administraciones públicas vascas para todos los temas que afecten al cooperativismo. Gozará de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus funciones”.

Este consejo, está conformado por trece miembros: tres representantes de la Administración Pública; siete participantes de las Federaciones de Cooperativas de Euskadi; más un integrante de cada universidad del territorio autónomo –Universidad del país Vasco (UPV), Universidad de Deusto (U.D.) y Universidad de Mondragón (M.U.)-.

16.- La Ley, en su artículo 144 expresa: “Cuando una confederación agrupe al menos, al sesenta por ciento de las federaciones de cooperativas de Euskadi registradas, se denominará Confederación de Cooperativas de Euskadi”.

Además, en el año 1986 se crea la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, la cual nace como una oficina preocupada del control jurídico y del fomento para aquellas organizaciones cooperativas y sociedades anónimas laborales.

Como podemos notar, la organización *del movimiento cooperativo vasco*, representa un tercer modo –junto a la organización comarcal y sectorial- en la búsqueda de sinergias dentro del mundo cooperativo de Mondragón, en las que participan las *cooperativas de base* por sí solas sin injerencia directa de sus otras instancias de intercooperación.

Consideramos que más allá de la viabilidad de cada cooperativa, es la sinergia conjunta de carácter multidimensional y transversal la que ha permitido la sobrevivencia de la experiencia en su conjunto.

A nuestro juicio, además del liderazgo, de la educación -como principio social de desarrollo-, de una capacidad emprendedora, de los sólidos valores cooperativos y de una legislación adecuada, otras claves centrales para la viabilidad de Mondragón han sido:

- la independencia del estado –sin renunciar a la colaboración con él-
- la innovación, el aprendizaje y la reconversión con sentido estratégico, entendidos más como un proceso continuo que como un ejercicio efectuado en forma discreta y aislada.
- y, principalmente, la colaboración co-operativa y co-estratégica, establecida estructuralmente en el principio cooperativo de la intercooperación. Como reza la sabiduría popular: “*la unión hace la fuerza*”, y si es con inteligencia, mejor.

Referencias bibliográficas

- ARANZADI, D. (1976): *Cooperativismo Industrial como sistema, empresa y experiencia*. U.D.
- ARRIETA, L.; BARANDIARAN M.; MUJICA A. et al. (1998): *El Movimiento Cooperativo en Euskadi, 1884-1936*. Fundación Sabino Arana, Kultur Elkargoa.
- AZURMENDI, J. (1992): *El hombre Cooperativo*. Azatza S.A. (Otalora).
- BEER, S. (1985): *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester Wiley.
- BRADLEY, K. y GELB, A. (1985): *Cooperativas en Marcha: el caso Mondragón*. ARIEL SOCIOLOGIA.
- CANCELO, A. (1996): "El estilo de gestión a aplicar en una cooperativa". En *Anuario de estudios cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 43-47.
- CELAYA, A. (1999): *Estructura legal del cooperativismo en el País Vasco y España*. Curso de Cooperativismo. M.U.
- ESPEJO, R.; SCHUHMAN, W.; SCHWANINGER, M. et al. (1996): *Organizational transformation and learning*, Wiley.
- ESPEJO, R. (2003): *The Viable System Model: a Briefing About Organisational Structure*. SYNCHO Limited, Website: www.syncho.com.
- GOBIERNO VASCO: *Ley General de Cooperativas de Euskadi (LGCE)*
- IRIZAR, I. (1999): "El Liderazgo y los Directivos Industriales del Valle de Mondragón". *Revista electrónica Euskonews*, nº 59, Diciembre. www.euskonews.com.
- IRIZAR, I. (2003): *Empresarios Singulares*, Mondragón Unibertsitatea.
- LARRAÑAGA, J. (1998): *El Cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Azatza S.L. (Otalora).
- LARRAÑAGA, J. (1999): *Cooperativismo y Globalización*. Curso de Cooperativismo. M.U.
- MCC (2001): *Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia*. web MCC.
- MCC (1991): *Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón*, Otalora.
- MCC (1995): *Compendio de Normas en Vigor del Congreso de MCC*, MCC.
- MCC (2001): *José María Arizmendiarieta, 25 años después*. Folleto conmemorativo para recordar a Arizmendiarieta a los 25 años de su muerte. MCC.

MCC (2004): *1956 –2003: La experiencia Cooperativa de Mondragón*, editado por MCC en la web institucional.

NARVARTE, P. (1995): "Metodología Sistémico-Cibernética para la Flexibilización de Organizaciones Públicas: El Caso de una Unidad Académica en el Contexto Universitario Chileno". En *SISTÉMICA'94*, IAS, pp. 95-110.

NARVARTE, P. (2002): Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: la experiencia de Mondragón como referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile, Tesis Doctoral para optar al Doctorado en Dirección de Empresas, Mondragón Unibertsitatea, Junio 2002.

ORMAETXEA, J. M. (1997): *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón*, MCC.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición, Espasa Calpe S.A.

Web de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC): <http://www.mondragon.mcc.es>.

Web de Mondragon Unibertsitatea (MU): <http://www.mondragon.edu/>.