



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 67, Abril 2010, pp. 75-96**

# **¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón**

**Imanol Basterretxea Markaida  
Eneka Albizu Gallastegi**

Universidad del País Vasco

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2010 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón

**Imanol Basterretxea Markaida**  
**Eneka Albizu Gallastegi**

Universidad del País Vasco

## RESUMEN

*El objeto de este trabajo es el de analizar la conexión entre las políticas de formación continua y de empleo en el grupo cooperativo Mondragón, examinando si dicha conexión puede conducir a la obtención de ventajas competitivas en épocas de recesión económica.*

*Nuestra investigación pone de manifiesto que, en épocas de recesión, la formación genérica puede ser generadora de ventajas competitivas cuando está vinculada a una política de empleo que favorece el empleo de por vida, la flexibilidad funcional y la recolocación de los trabajadores en diferentes compañías de la corporación.*

*Esta investigación está basada en entrevistas en profundidad efectuadas con 15 responsables de distintos centros de formación corporativos de Mondragón, así como en documentación interna sobre las políticas de empleo y formación facilitadas en dichas entrevistas.*

*Consideramos que las estrategias de formación y empleo desarrolladas por Mondragón pueden ser también aplicables en otros entornos, y en especial en otros grupos cooperativos diversificados que persigan el mantenimiento del empleo en tiempos de crisis.*

PALABRAS CLAVE: Mondragón, cooperativa, formación continua, crisis, flexibilidad laboral.

CLAVES ECONLIT: J240, J540, J600.

## **Est-il possible de résister à la crise ? : Une analyse de la gestion des politiques de formation et d'emploi à Mondragon**

**RÉSUMÉ :** L'objectif de ce travail est d'analyser la connexion entre les politiques de formation continue et d'emploi au sein du groupe coopératif Mondragon, tout en cherchant à savoir si cette connexion peut conduire à l'obtention d'avantages compétitifs à une époque de récession économique.

Notre enquête met en évidence le fait qu'à une époque de récession, la formation générique peut créer des avantages compétitifs lorsqu'elle est liée à une politique d'emploi qui favorise l'emploi à vie, la flexibilité fonctionnelle et la relocalisation des travailleurs au sein de différentes sociétés de la corporation.

Cette enquête est basée sur des entretiens poussés effectués avec 15 responsables de différents centres de formation corporatifs de Mondragon, ainsi que sur la documentation interne concernant les politiques d'emploi et de formation fournie au cours de ces entretiens.

Nous considérons que les stratégies de formation et d'emploi développées par Mondragon peuvent être aussi appliquées dans d'autres domaines, et surtout dans des groupes coopératifs diversifiés qui ont pour but de maintenir l'emploi en temps de crise.

**MOTS CLÉ :** Mondragon, coopérative, formation continue, crise, flexibilité du travail.

## **Is it possible to resist the crisis? An analysis based on training and employment policy management at Mondragón**

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to study the connection between training policy and labour flexibility practices in the Mondragon cooperative corporation, exploring whether this connection might explain Mondragon's success in dealing with recession.

We conducted in-depth interviews with 15 managers from Mondragon's corporate training centres, some of whom provided internal documents on training and employment policies which have also been incorporated into our analysis.

We find that training in general skills can generate competitive advantages in a highly diversified corporation when this training policy goes hand in hand with an employment policy that promotes lifelong employment, functional flexibility and the relocation of employees between the corporation's different companies.

The training policy and the labour flexibility practices developed by Mondragon and their positive effects may be applicable in other corporations and especially in other diversified cooperative groups that aim to maintain employment during economic downturns.

**KEY WORDS:** Mondragón, cooperative, continuing training, crisis, labour flexibility.

## 1.- Introducción

La importancia atribuida por Mondragón históricamente a la formación y su capacidad para interrelacionar esta política con la política de empleo, ha sido considerada por la comunidad de investigadores del fenómeno cooperativo como una de las características sustantivas en el desarrollo y éxito de Mondragón (*cf.*, entre otros, Ellerman, 1984; Bradley y Gelb, 1985; Asua, 1988; Meek y Woodworth, 1990; Thomas y Logan, 1982; Whyte y Whyte, 1989; Hoover, 1992; Agirre, 2001).

Desde otoño de 2008, el mundo se encuentra envuelto en una crisis financiera y económica que está afectando notablemente al tejido empresarial. La mayoría de la empresas de nuestro entorno están viéndose afectadas por la misma y no han tenido más remedio que recurrir a diferentes fórmulas de reestructuración, al menos de manera transitoria, para poder afrontar esta situación. Mondragón no es una excepción.

Ahora bien, varios trabajos de investigación (Bradley y Gelb, 1985 y 1987; Gorroño, 1988; Logan, 1988; ILSR, 1992; Bakaikoa, 1996; Albizu y Basterretxea, 1998; MCC, 2000; Chaves, 2003) han concluido que las cooperativas de Mondragón han sido más exitosas que el resto de las compañías capitalistas de su entorno afrontando las crisis de los 70, 80 y 90 del pasado siglo. En el mismo sentido, a tenor de las declaraciones de sus dirigentes (*cf.* Lezana, 2009), el modelo cooperativo es el que mejores resultados está ofreciendo para afrontar la crisis.

Así las cosas, la pregunta central a la que pretendemos dar respuesta en este trabajo es *¿En qué medida contribuye la interrelación entre la política de formación (basada, principalmente, en la formación genérica) y la política de empleo a superar las crisis económicas en Mondragón?*. Con este trabajo esperamos aportar reflexiones que sirvan a los lectores (gestores, académicos y administraciones) para desarrollar su actividad con un enfoque que posibilite afrontar las crisis con mejores resultados.

La estructura de este trabajo es la siguiente: en el apartado dos analizaremos la literatura que considera la formación genérica como vía de obtención de ventajas competitivas; En la tercera sección presentaremos la metodología seguida en este estudio mientras que, en la cuarta, expondremos cómo gestiona Mondragón las política de formación y empleo, y discutiremos las evidencias en contraste con el marco teórico referenciado; El trabajo concluye con la presentación de conclusiones, la exposición de sus limitaciones y la propuesta de nuevas líneas de investigación a acometer en el futuro.

*Agradecimientos: Deseamos expresar nuestro más sentido agradecimiento a los directivos de Mondragón que han aceptado compartir con nosotros sus reflexiones y experiencias.*

## 2.- Formación genérica como fuente de ventaja competitiva

Diversos estudios (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998; Wright et al., 1994) han enfatizado el importante rol jugado por el componente humano en la competitividad y capacidad de respuesta de las organizaciones. De acuerdo a este punto de vista, el capital humano es considerado como uno de los recursos clave sobre los cuales las empresas construyen su ventaja competitiva (Becker y Gerhart, 1996).

La literatura que analiza la política de formación como fuente de ventaja competitiva distingue entre formación genérica y formación específica. La formación específica provee de competencias y conocimientos valiosos para la empresa, difícilmente replicables por los competidores y que difícilmente podrán ser puestos en valor en el mercado por parte de los empleados que la recibieron. Por el contrario, la formación genérica posibilita desarrollar conocimientos y competencias transferibles a una amplia variedad de empresas.

A pesar de la insistencia de la Teoría del Capital Humano y de la Visión Basada en los Recursos en la relevancia de la formación específica como fuente de ventajas competitivas, un creciente número de investigaciones apela al valor de la formación genérica.

Para Barney y Wright (1998), la formación en habilidades generales es relevante aunque no conduzca normalmente a ventajas competitivas porque dichas habilidades son necesarias para mantener la paridad competitiva. En algunos casos, y si la empresa desarrolla el más alto nivel de habilidades generales, puede lograr incluso ventajas competitivas, puesto que *“las habilidades generales añaden valor, y a su más alto nivel son raras”* (Barney y Wright, 1998, p. 38).

Además, estos autores destacan que muchas organizaciones han definido un nuevo “contrato psicológico” entre la empresa y sus empleados, por el que los empleadores no garantizan el empleo, pero garantizarán la empleabilidad de sus empleados. Esto requiere: *“proveer a los empleados con formación que sea válida para otras empresas (habilidades generales), y las empresas que fallen en invertir en habilidades generales verán imposible atraer y retener empleados competentes.”* (Barney y Wright, 1998, p. 38)

Ghoshal *et al.* (2001) también consideran que las habilidades genéricas son escasas en su más alto nivel. Estos autores denominan a estas habilidades como genéricas avanzadas, y defienden que las empresas deben desarrollar dichas habilidades. Para estos autores, una empresa que se enfrenta a un entorno dinámico recurriendo a una formación muy específica se enfrenta a un elevado riesgo de obsolescencia de esa formación. En cambio, si invierte en la formación de destrezas generales

avanzadas de los empleados, reduce el riesgo y el coste de sustitución, potenciando la flexibilidad de la empresa para reasignar a las personas a nuevas oportunidades en la medida en la que éstas emergen. En todo caso, el hecho de que las habilidades generales sean móviles y aplicables en empresas distintas a la que las desarrollan, lleva a estos autores a considerar la formación en habilidades generales avanzadas como “*una condición necesaria pero insuficiente para construir una teoría de ventaja competitiva sostenible*” (Ghoshal et al., 2001, p.93). Para estos autores, un nivel elevado en destrezas generales puede generar, asimismo, una mayor capacidad de absorción de conocimiento en la empresa, favoreciendo la asimilación y uso de nuevo conocimiento.

Jerez *et al.* (2004) plantean un enfoque similar. Defienden que las empresas inmersas en entornos dinámicos y que quieren fomentar el aprendizaje organizativo no sólo deben perseguir el desarrollo de habilidades específicas, sino que tienen que recurrir también a la formación en múltiples actividades. Así las cosas, estudian la relación entre la estrategia de formación de 111 empresas españolas del sector químico y su capacidad de aprendizaje. Los resultados de esta investigación muestran que la formación continua, la formación basada en equipos y los programas de rotación de tareas (todos ellos basados en competencias genéricas), tienen una influencia positiva en la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Desde un enfoque contingente, MacDuffie (1995) defiende la necesidad de “prácticas multicapacitadoras”, incluyendo formación extensiva dentro y fuera del trabajo, en aquellas empresas que optan por estrategias de producción flexible. Siguiendo el argumento de MacDuffie, dado que en los sistemas de producción flexibles no hay almacenes, ni talleres para reparar defectos de productos terminados, ni otros mecanismos de amortiguación que existían en la producción en masa, los trabajadores han de identificar y hacer frente a los problemas cuando se hacen visibles. Mientras que en la producción en masa se podían tolerar ciertos porcentajes de defectos, en la producción flexible un defecto de calidad puede parar la empresa si no se encuentra rápidamente la razón del problema y se soluciona. Los trabajadores tienen que tener una comprensión conceptual del proceso de producción en su globalidad y la capacidad analítica para identificar la raíz causal de los problemas, asumiendo labores de control de la calidad, mantenimiento de equipos, especificación de trabajos y procesos estadísticos de control. Todo esto exige un enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa, enriquecimiento en el que la formación continua en múltiples capacidades tiene un papel importante, junto con la rotación por distintos empleos y la participación en equipos de resolución de problemas.

En el mismo sentido, Youndt *et al.* (1996) recomiendan la implantación de programas de formación amplia, generalista y en habilidades para la resolución de problemas, no sólo para las empresas que adoptan estrategias de producción flexible, sino también en aquéllas que adoptan estrategias de calidad. En estas últimas también se expanden las responsabilidades de los trabajadores, incluyendo actividades como la planificación, la resolución de problemas o el aseguramiento de la calidad, razón por la cual es conveniente esa formación continua en conocimientos, habilidades y destrezas generales.

Barrett y O'Connell (1999, 2001), en base a las respuestas de 215 empresas irlandesas, encuentran que la formación general tiene un efecto estadísticamente positivo en el crecimiento de la productividad. Según estos autores, los empleados son decisores racionales que deben elegir la cantidad de energía que quieren dedicar para convertir la formación que reciben en adiciones a su capital humano. Así las cosas, los mejores resultados de la formación genérica se deben a una mayor disposición de los empleados para realizar esfuerzos discrecionales, tanto por aprovechar la formación genérica, como para aplicar dicha formación en el puesto de trabajo.

La evidencia empírica de que las empresas invierten en formación genérica ha impulsado un nuevo modelo teórico de formación en mercados laborales imperfectos (Acemoglu y Pischke, 1999). Estos autores consideran que cuando la estructura salarial está comprimida en favor de los empleados con menor formación (esto ocurre en mercados laborales con elevados sueldos salariales favorecidos por salarios mínimos y subsidios de desempleo), las empresas contribuyen más a la formación genérica. Este modelo ha sido contrastado en recientes estudios como los de Gerfin (2004), Booth y Zoega (2004) o Booth y Bryan (2007).

Sintetizando, la literatura sugiere que, en determinadas circunstancias, la formación genérica puede contribuir a la generación de ventajas competitivas. La apropiación por parte de la empresa de la inversión efectuada en formación es más compleja que en el caso de la formación específica. A pesar de ello, invertir en formación genérica puede ser una condición necesaria para la supervivencia y el éxito en entornos dinámicos, en empresas con estrategias de calidad y producción flexible y en empresas innovadoras que apuesten por aprender más rápido que los competidores como forma de competir, hecho éste, que parece ineludible en la actual sociedad del conocimiento.

### 3.- Metodología de la investigación

El recurso a múltiples fuentes de evidencia permite desarrollar una visión global del rol que las políticas de formación y empleo han jugado en la Experiencia Mondragón, posibilitando la exploración en profundidad de la naturaleza, los orígenes y las razones por las cuales el grupo Mondragón ha optado por una formación continua con más peso de la formación genérica que en otras empresas; la ligazón de dicha política de formación con una política de empleo basada en la flexibilidad laboral, y las consecuencias de estas políticas de formación y empleo a través de un horizonte temporal largo.

Así, este trabajo está basado en información proveniente de diferentes fuentes: a) se han tenido en consideración las aportaciones de la literatura académica relevante al caso: sobre formación genérica como fuente de ventaja competitiva y sobre la experiencia Mondragón; b) se han entrevistado

15 directivos y responsables de la política de formación en el grupo cooperativo. Estas entrevistas semi-estructuradas han tenido una duración de entre 90 y 180 minutos y se han realizado en diferentes puntos del País Vasco; c) se han visitado varias veces las instalaciones y centros de formación del grupo Mondragón para conocer *in situ* el funcionamiento de la política e instrumentos de formación del grupo. Adicionalmente, las personas entrevistadas han facilitado documentación interna relativa a aspectos específicos examinados a lo largo de este artículo; y, d) se ha incluido evidencia cuantitativa no publicada todavía, procedente de investigaciones previas efectuadas por los autores.

## **4.- Formación genérica y política de empleo en Mondragón: evidencias y discusión**

### **4.1. Provisión de formación genérica en Mondragón**

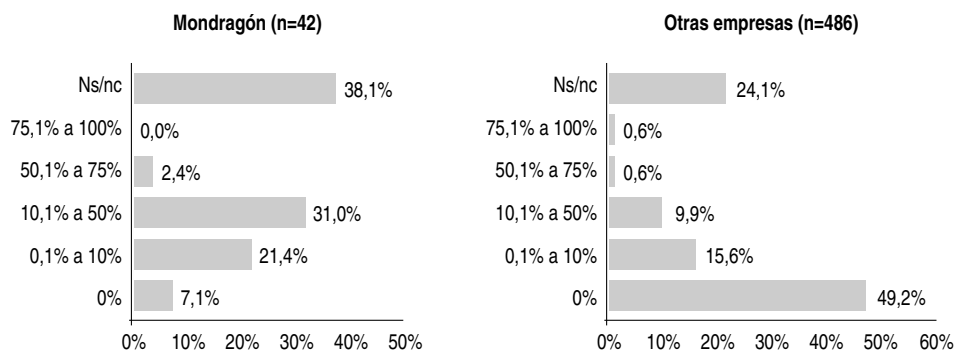
Las cooperativas de Mondragón efectúan un esfuerzo en formación continua mayor que la media de las empresas españolas y europeas. Siguiendo una encuesta efectuada a responsables de recursos humanos de 66 cooperativas del grupo entre diciembre de 2007 y enero de 2008, la inversión en formación continua en las cooperativas supone, como media, un 2,87% de la masa salarial<sup>1</sup> (mientras que la media para las empresas españolas se sitúa en un 1,2%; y en un 1,6% para las empresas de la UE-27). Este mayor esfuerzo formativo también queda reflejado en una mayor proporción de empleados beneficiarios de la formación (50,5% frente al 33 en la UE-27 y más horas de formación por empleado (23,74 horas, frente a 12 de media en la UE-27). Las mayores diferencias de esfuerzo formativo entre las cooperativas de Mondragón y las empresas españolas y europeas, se producen en el tramo de pequeñas y medianas empresas (Basterretxea, 2008).

Además de ofrecer más formación continua que las empresas de su entorno, también encontramos diferencias en el contenido de la formación (Basterretxea *et al.*, 2002). Comparando el tipo de formación continua impartida por las cooperativas de Mondragón y las empresas de su entorno (ver figura 1) observamos que las cooperativas de Mondragón dedican un mayor porcentaje de su formación continua a la capacitación en habilidades sociales (liderazgo, habilidades de comunicación, valores cooperativos, y trabajo en equipo), un tipo de formación claramente genérico.

1.- Este dato difiere de forma significativa del de los gastos de formación sobre el total de gastos de personal a nivel de toda la corporación Mondragón, que se situaba ese 2007 en el 0,6%. Esto se puede deber al sesgo de la muestra de nuestra encuesta (Sólo los responsables de 40 cooperativas fueron capaces de cuantificar ese porcentaje en la encuesta, mientras que prácticamente todos supieron contestar el porcentaje de empleados que habían recibido formación y el número de horas de formación recibidos por empleado). Esta divergencia de cifras también puede estar motivada porque a nivel de corporación el mayor gasto de formación se concentre en las cooperativas, mientras que el gasto en formación en las filiales sea mucho menor. Esta última explicación ha sido corroborada por algunos directores de recursos humanos de las cooperativas consultadas, con la explicación de que en la matriz se conservan las tareas de mayor valor añadido, mientras que en las filiales se llevan a cabo tareas más sencillas con menores requerimientos de formación continua.



### Figura 1.- Porcentaje de la formación destinado al desarrollo de competencias sociales (como el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, etc.) en Mondragón



FUENTE: Elaborado a partir de Basterretxea *et al.* 2002, p. 182.

El Modelo de Gestión de Mondragón promueve entre las cooperativas industriales del Grupo la adopción de sistemas de producción flexible, sistemas en los que este tipo de habilidades sociales son sumamente importantes. Además, estos sistemas de producción flexible requieren de una mano de obra polivalente (MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996), razón por la cual en Mondragón se imparten cursos de reciclaje de una duración no común en empresas capitalistas convencionales y que implican un elevado coste en tiempo y dinero<sup>2</sup>.

Además de la amplia formación continua fruto de los Planes de Formación Anuales de las cooperativas, la propia Corporación propició en la segunda mitad de los 90 un Plan de Reciclaje Profesional, Plan que constituye el mayor exponente de la apuesta por una formación continua distintiva y más ambiciosa que la de la mayoría de empresas capitalistas. Este Plan de Reciclaje Profesional, por el que pasaron más de mil cooperativistas desde 1995 hasta 2000, ofrecía a aquellos socios que sólo tenían estudios primarios la posibilidad de estudiar cursos oficiales de 2.000 horas de duración para obtener títulos reglados de Formación Profesional de Ciclo Medio y de Ciclo Superior. Se trataba, por tanto, de una formación muy genérica y amplia, que combinaba la impartición de amplios contenidos específicos de la especialidad en la que trabajaban los cooperativistas, con otras materias generalistas no ligadas a necesidades concretas de un determinado puesto de trabajo.

Una formación tan sumamente generalista y de elevada duración como la del Plan de Reciclaje Profesional no se imparte habitualmente en las empresas capitalistas y, en principio, tampoco encuen-

2.- En las entrevistas mantenidas con responsables de centros de formación corporativos se ha hecho mención a cooperativas, como ORKLI, en las que todos empleados han recibido "cursos de reciclaje o cualificación completa" de 700 horas de duración.

tra explicación aparente en buena parte de la literatura sobre gestión de Recursos Humanos. Este Plan, sumamente costoso, garantiza la durabilidad del valor del elemento humano de las cooperativas, pero termina otorgando al empleado una titulación oficial de Formación Profesional, es decir: una formación valiosa pero genérica y utilizable igualmente en la propia empresa que ha facilitado esa formación como en cualquier otra.

Esto podría acarrear algunos de los problemas más citados por la Teoría de Costes de Transacción, la Teoría de Capital Humano y la Visión Basada en los Recursos; como son: el comportamiento oportunista; la movilidad de los empleados tras recibir la formación genérica y valiosa; y la inapropiabilidad por parte de la empresa de las rentas derivadas de la formación.

La apropiación del conocimiento abarca tanto la capacidad de retención del personal, cuyas habilidades y conocimientos contribuyen o pueden contribuir al sostenimiento de la ventaja competitiva, como la capacidad de absorción del conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas mediante el proceso de aprendizaje. Distintos autores argumentan que los contratos de empleo ofrecen pocas garantías de apropiación del valor añadido del capital humano (Grant, 1991), subrayando la reputación (Kamoche y Mueller, 1998) y la capacidad de la empresa de tratar adecuadamente a los empleados (Von Krogh, 1998) como mecanismos de apropiación más idóneos. Una empresa que destaque por la distribución equitativa de las rentas y por la inversión en el desarrollo de sus recursos humanos (Barney y Wright 1998; Senge et al., 1994) tendrá más posibilidades de atraer a empleados con talento y de que ellos mismos se inmovilicen, comprometiéndose en la adquisición de conocimientos específicos. Además, los empleados tendrán razones para suponer que serán tratados justamente y que serán bien tratados, incluso en tiempos difíciles (Mueller, 1996).

## 4.2. Formación genérica y empleo de por vida

Dore y Sako (1989) destacan que la presunción de empleo de por vida, al menos para los empleados nucleares de la empresa, supone una justificación importante para que las empresas japonesas inviertan mucho en la formación de sus empleados y muestren una mayor implicación y preocupación por la promoción interna.

Esta justificación también es trasladable a la política de seguridad en el empleo de las cooperativas de Mondragón. Así, Bradley y Gelb (1985, pp. 56-60) establecen numerosos paralelismos entre el modelo de compromiso vitalicio japonés y la política de seguridad en el empleo de la Experiencia Mondragón. Según estos autores, las limitaciones al despido en estas organizaciones hacen necesaria una gran flexibilidad y polivalencia en la mano de obra, por lo que les es necesario formar a los trabajadores en conocimientos y habilidades generalistas, lograr que los empleados se formen una idea global de la organización, que conozcan habilidades propias de distintos departamentos, y roten entre distintos puestos de trabajo.

La principal razón por la que las cooperativas de Mondragón invierten tanto en garantizar la durabilidad de su recurso humano está en la mayor dificultad que las cooperativas encuentran para recurrir a despidos o prejubilaciones del personal cuyos conocimientos quedan obsoletos. En palabras del que fuera presidente de Mondragón, Antonio Cancelo (Koop, 2000): *“estamos obligados a un reciclaje permanente, si no queremos vernos abocados a buscar fórmulas de renovación de plantilla que no se pueden asumir ni desde la perspectiva social ni económica.”*

Una cooperativa del Grupo que no renueve los conocimientos de sus trabajadores y que tenga que afrontar una crisis grave no puede recurrir al despido o prejubilación masiva de sus trabajadores mayores y menos formados, como han hecho multitud de empresas capitalistas en los últimos treinta años. Una decisión de este tipo, además de ir en contra de los Principios Básicos, los valores y la cultura de Mondragón, sería más costosa que en una empresa capitalista. La cobertura social de los socios, incluidas prestaciones de desempleo y de prejubilación, es cofinanciada por la propia cooperativa que recurre a esas medidas y por la Entidad de Previsión Social Voluntaria del Grupo: Lagun Aro<sup>3</sup>. Esto ha llevado al Grupo Cooperativo a contemplar el recurso al desempleo y la prejubilación como las últimas opciones a la hora de afrontar los procesos de crisis.

Además del coste de las prestaciones de desempleo y prejubilación para cooperativas y Lagun Aro, si una cooperativa en crisis quisiera desprenderse de un elevado porcentaje de socios, tendría que devolverles su aportación inicial al capital de la cooperativa, así como los retornos (retribuciones al capital) que esos socios hayan ido capitalizando a lo largo de los años en sus cuentas individuales. De este modo, el cese de trabajadores supondría la reducción de los recursos propios de la cooperativa y de su solvencia, razón adicional por la que las cooperativas de Mondragón están incentivadas al establecimiento de políticas de empleo de por vida (Bradley y Gelb, 1985, pp. 106, 112, 125 y 126).

Esta necesidad de establecer relaciones laborales duraderas y estables refuerza aún más la necesidad de invertir en la formación continua generalista del capital humano para garantizar su durabilidad hasta la edad de la jubilación obligatoria, tal y como se recoge en el criterio operativo 2 de la política de empleo de Mondragón: *“Mantener activa y en forma la capacidad laboral de nuestros socios”* (MCC, 2000b; Salaberria, 2000):

3.- *El coste del desempleo es financiado a través de un sistema de cuotas variable y adaptado a la coyuntura que pagan las cooperativas a Lagun Aro (y ésta revierte en las empresas cooperativas a través de determinadas prestaciones), complementado con la participación de las cooperativas afectadas por el desempleo en la financiación de los costes sociales del mismo. Esta participación se instrumenta a través de una franquicia de coste de desempleo equivalente al 1-2% del valor de la masa salarial de la cooperativa, junto con un sistema de cofinanciación por el que las cooperativas asumen una parte de las prestaciones de desempleo, prejubilación e indemnización (entre el 10% y el 70% del total). El que la franquicia sea el 1 o el 2%, y la cofinanciación esté más cerca del 10% o del 70% depende del sacrificio que los cooperativistas estén dispuestos a realizar reduciendo sus propios anticipos para afrontar la crisis. Si los cooperativistas reducen sus anticipos un 15% por debajo de la tabla de referencia de Mondragón, su cooperativa paga un 1% de franquicia y un 10% de la prestación de desempleo, prejubilación o indemnización. En caso de que la cooperativa no esté dispuesta a hacer ese esfuerzo con sus anticipos, y el nivel de anticipos de la cooperativa en crisis sea superior al 100% de la tabla de referencia, la cooperativa paga el 70% de las prestaciones y una franquicia del 2%. (MCC, 2000b; pp. 23-24).*

*“Mantener activa y en forma la capacidad laboral de nuestros socios constituye la más auténtica valoración de su dignidad personal y la contribución más eficaz a la productividad de nuestras organizaciones. En el desarrollo de este criterio se recoge que en la persecución de este objetivo, la actuación ha de ser eminentemente preventiva, ya que la meta ideal es que nuestros socios mantengan activa y en forma su capacidad laboral hasta la edad normal de jubilación. Consecuentemente, las cooperativas deben dedicar importantes recursos y esfuerzo constante al mantenimiento y desarrollo de la capacidad laboral y profesional de sus socios, mediante la gestión sistemática del adiestramiento y formación en todas sus facetas.” (MCC, 2000b, P. 20)*

La necesidad de aplicar una política de empleo de por vida con los socios cooperativistas, ha motivado que Mondragón y sus cooperativas hayan afrontado sucesivas crisis con una política de empleo peculiar.

### 4.3. Características de la política de empleo en Mondragón

La política de empleo se caracteriza por: la utilización de calendarios laborales flexibles; una elevada flexibilidad salarial; la flexibilidad en las funciones desarrolladas por los cooperativistas en cada cooperativa; así como la reubicación de socios de cooperativas en crisis en aquellas cooperativas del Grupo necesitadas de mano de obra.

La utilización de calendarios laborales flexibles, cuando la actividad de la cooperativa disminuye, es una medida ampliamente extendida entre las cooperativas en épocas de crisis. El gerente de la cooperativa, previa comunicación al Consejo Social y trabajadores, puede reducir las horas de trabajo o el número de jornadas de trabajo semanales de los socios. Esas horas no trabajadas, se recuperan si hay un aumento de la actividad en meses o ejercicios venideros, adaptando así, las horas disponibles al trabajo a realizar. Ésta constituye la primera solución cuando las cooperativas entran en períodos de crisis de demanda. En junio de 2009 había 55 cooperativas con calendarios a la baja.

En relación con la flexibilidad salarial, en Mondragón se produce una subordinación de la política retributiva a la creación del empleo y a la rentabilización de los negocios. Así, en épocas de crisis es frecuente que las empresas cooperativas reduzcan las retribuciones (anticipos laborales) de los socios un 10%, e incluso, en algunos casos críticos, se ha llegado hasta reducciones del 30% del anticipo. Como ejemplo de la utilización de esta medida ante la actual crisis señalar que en 2008 los socios de Fagor Electrodomésticos renunciaron a la paga extra de navidad, y en 2009 los socios del grupo Fagor (Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Copreci, Fagor Electrónica, Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Fagor Automation y Mondragon Assembly) han acordado reducir sus anticipos un 8% entre abril de 2009 y marzo de 2010. Este tipo de medidas ha sido aplicado por la mayoría de de las cooperativas del grupo para minimizar el impacto de la crisis.

La flexibilidad laboral funcional es la capacidad de la empresa de contar con unos trabajadores que sean polivalentes y puedan ocupar, cuando se precise, diferentes puestos de trabajo. El derecho estatutario al trabajo en las cooperativas de Mondragón se ejerce considerando que el derecho principal lo es a un puesto de trabajo, siendo derecho subsidiario, su adecuación a la profesionalidad del socio. Así, cada cooperativa puede aplicar internamente la movilidad funcional de sus socios en situaciones de urgencia o por causas tecnológicas o económicas. Gracias a la movilidad funcional, cada cooperativa puede reubicar sus socios rápidamente y sin demasiadas fricciones entre diferentes actividades y tareas (Albizu y Basterretxea, 1998). Para ello, desarrolla las políticas adecuadas que le permiten combinar puestos directos e indirectos, entre diferentes oficios tradicionales dentro de una actividad funcional, y realizar cambios en las carreras que posibiliten el acceso de trabajadores de una función a otra.

La movilidad geográfica de trabajadores pertenecientes a cooperativas con plantilla excedente a otras cooperativas con necesidad de personal a través de *reubicaciones temporales* es una solución corriente entre las cooperativas pertenecientes a una misma división o zona geográfica. Cuando la situación de desempleo en la cooperativa de origen se hace irreversible la reubicación pasa a ser definitiva. Estas reubicaciones se vienen haciendo desde los orígenes de la Experiencia Mondragón, y ya jugaron un papel importante en la crisis de los 70 y comienzos de los 80, con un 3,5% de los socios reubicados en cooperativas distintas a la suya en 1984 (Bradley y Gelb, 1987, p.90). Estas reubicaciones llevaron a que las cooperativas del grupo comenzaran en los 80 a homogeneizar los criterios de ingreso de nuevos socios, valoración profesional, calendarios laborales, o remuneraciones, a fin de hacer más fácil las reubicaciones (Ormaechea, 1998, p. 548).

A pesar de las dificultades encontradas para reciclar a parte del personal, en la primera mitad de los 90, una media de 300 socios estaban reubicados temporalmente en cooperativas distintas a la suya, y más de medio millar de esas reubicaciones se convirtieron en permanentes. Este proceso de conversión de reubicaciones temporales en permanentes también se puede ver favorecido por la durabilidad y polivalencia de los recursos humanos que aporta el Plan de Perfeccionamiento Profesional de Mondragón. De hecho, según algunos responsables de centros de formación corporativos entrevistados, en las reubicaciones que se hacían en los 80 y comienzos de los 90 sólo se conseguían reubicaciones definitivas con aquellos trabajadores que tenían como mínimo estudios de formación profesional de grado superior. Dado que en 1995 cerca de la mitad de los socios solo tenían estudios primarios, el Plan de Reciclaje Profesional era una forma de favorecer las reubicaciones.

A diferencia de crisis económicas anteriores, la actual está afectando a prácticamente todos los sectores de la economía al unísono, lo cual dificulta el recurso a la reubicación de socios entre cooperativas como respuesta a la crisis. A pesar de esas dificultades, Mondragón está volviendo a recurrir a las reubicaciones en la medida de sus posibilidades. Por ejemplo, gracias a las medidas de reactivación del sector automovilístico adoptadas por los gobiernos europeos, se observa un crecimiento de la actividad de las empresas de la división auxiliar de automoción, de forma que en julio de 2009 estaban empleando a más de 400 socios procedentes de otras cooperativas con falta de trabajo.

Tal y como se puede ver en la siguiente tabla, estas reubicaciones y el resto de soluciones para combatir el desempleo también se usan profusamente incluso en épocas de bonanza económica equilibrando de ese modo distintas necesidades de personal de las cooperativas.

**Figura 2. Soluciones internas para evitar el desempleo en Mondragón**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
REDUCCION DE JORNADA									
- HORAS ANUALES	0	0	10.048	20.281	27.354	115.318	48.834	30.498	56.087
- PERSONAS AFECTADAS	0	0	116	167	228	632	435	193	351
REUBICACIONES TEMPORALES									
- HORAS ANUALES	31.859	30.102	20.977	55.497	149.877	95.980	155.144	120.188	67.908
- CALENDARIO ANUAL	1.758	1.753	1.748	1.737	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733
- TOTAL CALENDARIOS ANUALES	18	17	12	32	86	55	90	69	39
REUBICACIONES DEFINITIVAS	14	2	9	18	15	2	13	29	16
PREJUBILACIONES	9	6	3	10	37	53	41	93	96
BAJAS INDEMNIZADAS	0	19	3	0	12	13	1	2	12

FUENTE: Mondragón (2009), *Documentación interna*, Julio.

Tanto la flexibilidad funcional exigida en cada cooperativa, como las reubicaciones entre cooperativas, requieren una gran polivalencia de los socios. Éstos se ven obligados a cambiar no sólo de puesto de trabajo, sino de empresa e incluso, a veces, de sector, resultando más fácil la adaptación cuando el socio posee una formación genérica sólida como, por ejemplo, la que el Grupo buscaba con las 2.000 horas del Plan de Perfeccionamiento Profesional de Mondragón.

En las reubicaciones efectuadas en los 80 y a comienzos de los 90, el Grupo Cooperativo realizó grandes esfuerzos de formación continua para posibilitar la adaptación de los socios a distintos puestos de trabajo, pero aún así se encontró con un porcentaje de socios difícilmente reubicable, por carencias formativas que impedían su adaptabilidad. Así, el Grupo hubo de recurrir a la prejubilación de socios mayores de 58 años que habían percibido el derecho de desempleo durante doce meses, difícilmente reubicables y cuya cooperativa estaba declarada en desempleo estructural (Balanzategui, 1991, pp. 22-24), y también hubo de afrontar pérdidas de horas de trabajo no recuperadas y pagar prestaciones de desempleo a un número de cooperativistas elevado. Esta misma medida se está aplicando en la actualidad con los empleados de la gran empresa Fagor Electrodomésticos, en una situación difícil debido, adicionalmente a la desfavorable coyuntura económica, al fuerte impacto de la crisis inmobiliaria en España y por las consecuencias derivadas de la reciente absorción de la compañía francesa Brandt. En cooperativas pequeñas próximas al cierre (p.e., Danona o Consoni) se

acaban de aprobar medidas excepcionales de prejubilación –sin precedentes en la historia de Mondragón- a partir de los 55 años.

El alto coste en tiempo<sup>4</sup> y dinero del Plan de Perfeccionamiento Profesional de Mondragón, y del conjunto de Planes de Formación Anual de las cooperativas del Grupo se compensa con una Política de Empleo que aporta notables ventajas competitivas al Grupo Cooperativo. La durabilidad de los conocimientos y habilidades de los socios, su gran polivalencia y la posibilidad de reubicación entre cooperativas, lleva a ventajas competitivas sostenidas, al contribuir a una flexibilidad laboral mayor que la de las empresas capitalistas convencionales (Albizu y Basterretxea, 1998; Bradley y Gelb, 1985; Larrañaga, 1991 ) y al posibilitar una gran seguridad en el empleo, un factor importantísimo de motivación en Mondragón (Bradley y Gelb, 1982, 1985; Thomas y Logan, 1991; Lezamiz, 2004). Así, de los 16 factores medidos en las encuestas de clima laboral realizadas por el grupo cooperativo, el factor más valorado por los empleados y socios de Mondragón es el de seguridad en el empleo (Basterretxea, 2008, p. 388).

#### 4.4. Ventajas en costes salariales derivadas de la política de formación y empleo

Además, la posibilidad de reubicar a los recursos humanos de las cooperativas en crisis en otras cooperativas otorga una ventaja en costes salariales al grupo Mondragón, al reducir los costes que dan cobertura al desempleo (Ormaechea, 1988 y 1998; MCC, 2000b). En una empresa capitalista, esta eficaz gestión del empleo no se podría trasladar a los costes salariales, pero en Mondragón sí es posible. Los más de 30.000 socios cooperativistas de Mondragón cotizan a la Seguridad Social española como trabajadores autónomos. Esto conlleva que no cotizan a la Seguridad Social por el Seguro de Desempleo, ni se ven beneficiados en caso de perder su trabajo por las ayudas al desempleo de la Seguridad Social. Para afrontar el riesgo de desempleo los socios de Mondragón aportan desde 1980 cuotas a una Entidad de Previsión Social Voluntaria del grupo cooperativo (Lagun Aro, EPSV), afrontando cuotas inferiores a las que pagan las empresas convencionales a la seguridad social por sus empleados.

Durante toda la década de los 90 las cooperativas del Grupo afrontaron cuotas por la cobertura del desempleo inferiores a las que afrontan las empresas capitalistas con sus empleados adscritos al Régimen General de Seguridad Social (Ormaechea, 1998; Basterretxea, 2008). Whyte y Whyte (1989) señalan que esta ventaja competitiva también se daba en los 70 y a comienzos de los 80. Ellos pusieron de manifiesto que las cooperativas tenían una ventaja en costes sociales sustancial sobre las empresas capitalistas que pagaban sus cuotas a la Seguridad Social. Así, para el año 83 las cooperativas cotizaban a Lagun-Aro 1.442 euros por trabajador y año, frente a los 2.524 euros que, como media, destinaban las empresas capitalistas.

*4.- De las 2.000 horas de formación que cada empleado recibe, 1.600 son presenciales en un centro de formación profesional, a una razón de 4 horas al día. La cooperativa libera al socio que se acoge al plan durante 2 horas al día a lo largo de 2 años.*

El Grupo ha continuado afianzando esta ventaja competitiva durante los últimos años. De hecho, en uno de los vectores de actuación de la Política General de Eficiencia Económica y Financiera 2005-2008 se plantea “lograr que el sistema de previsión de Lagun Aro sea más eficiente en términos del binomio “coste-prestaciones” que sus referentes del Régimen General de la Seguridad Social, aportando un diferencial competitivo a favor de las cooperativas”. Así las cosas, esta cuota de cobertura de desempleo continúa sido todavía inferior en las empresas cooperativas entre 2000 y 2008, situándose en el 1% de media (TU, 2008, p. 4), muy por debajo del 7,05% que es el tipo de cotización por desempleo para los trabajadores que en España cotizan al Régimen General de la Seguridad Social en 2009.

### **Figura 3. Cuotas y prestaciones por desempleo en Mondragón (en miles de €)**

AÑO	% CUOTA	CUOTAS	INTERESES	PRESTACIONES	SALDO ANUAL	SALDO ACUMULADO
2000	1,00%	5.061	1.185	477	5.769	28.865
2001	1,00%	4.553	1.500	1.267	4.786	33.651
2002	1,00%	4.929	1.960	951	5.938	39.589
2003	1,00%	5.301	2.287	1.188	6.400	45.989
2004	1,00%	5.685	2.654	2.827	5.512	51.501
2005	1,00%	6.007	2.890	3.474	5.423	56.924
2006	1,00%	6.334	2.803	3.093	6.044	62.968
2007	1,00%	6.635	1.690	3.226	5.099	68.067
2008	1,00%	7.023	1.869	7.448	1.444	69.511

FUENTE: Mondragón (2009), *Documentación interna*. Julio.

Estas cuotas bajas, facilitadas por la durabilidad del recurso humano y la formación genérica que permite el recurso a la reubicación, constituyen una ventaja en costes sostenida, tal y como la propia Corporación reconoce:

*“La cuota media resultante para el conjunto de la década (de los 90) se sitúa en torno al 3,6% nominal, que en términos anuales homogéneos se reduce al 3% real (3,5% x 12/14, ya que en nuestro sistema sólo cotizamos por 12 pagas, sin prorrateo de las extras). Esta cifra es sensiblemente inferior a la soportada por las empresas que cotizan al Régimen General de la Seguridad Social, que cuentan con un tipo del 7,8% (6,2% a cargo de la empresa y 1,6% a cargo del trabajador). Por consiguiente, puede afirmarse sin ningún género de dudas que nuestra Política de Defensa del Empleo, al margen de consideraciones relativas al incremento de la satisfacción y motivación de nuestros socios trabajadores, no constituye un handicap competitivo para nuestras cooperativas, sino todo lo contrario, al poder contar con un nivel de cuotas inferior al de otro tipo de empresas.” (MCC, 2000b; p. 30)*



#### 4.5. Formación genérica y ventajas en polivalencia en cada cooperativa

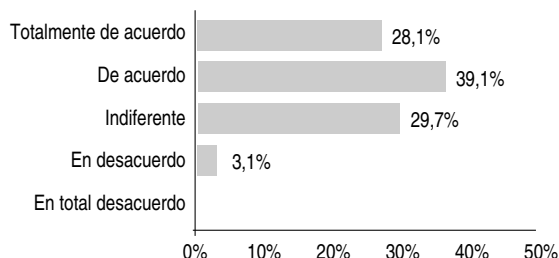
La formación tendente a impulsar la polivalencia puede facilitar la asimilación, el uso y la transferencia de conocimiento (Ghoshal *et al.*, 2001, Jerez *et al.*, 2004) y, al garantizar una mayor empleabilidad de los socios, puede motivar que éstos dediquen un elevado esfuerzo en el proceso formativo y en la conversión de la formación que reciben en adiciones a su capital humano (Barret y O'Connel, 1999).

En línea con las investigaciones que demuestran la necesidad de invertir en formación continua genérica cuando las empresas adoptan estrategias de fabricación flexible (MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996), Mondragón apuesta por un Plan de Reciclaje Profesional. La apuesta por una formación genérica, además de permitir la reubicación entre distintas cooperativas, permite que dentro de cada empresa el personal sea adscrito a distintos puestos de trabajo y facilita la adopción de sistemas de organización flexible, como: minifábricas, grupos autónomos, células flexibles de producción, etc. Estos modelos organizativos –flexibles– son propugnados por el Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón (MCC, 1997), y adoptados en un número creciente de cooperativas del Grupo constituyendo, de esta manera, otra razón que justifica la elevada inversión en formación continua genérica que garantiza la durabilidad y la polivalencia.

Algunas investigaciones destacan que una elevada inversión en formación genérica puede ser una condición necesaria para la supervivencia y el éxito en entornos dinámicos, en empresas con estrategias de calidad y producción flexible y en empresas que apuesten por aprender más rápido que los competidores como forma de competir (MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Barney y Wright, 1998; Barrett y O'Connel (1999, 2001); Ghoshal *et al.* (1999, 2001); Jerez *et al.*, 2004; Camelo *et al.* 2004). A pesar de estas posibles ventajas, no hemos encontrado en la literatura experiencias de formación continua similares a este Plan de Reciclaje Profesional.

Uno de los principales problemas asociados con la formación genérica es el riesgo de que los empleados capitalicen esta inversión fuera de la empresa. De acuerdo con el trabajo de campo efectuado en una investigación previa a ésta entre 66 cooperativas del grupo (Basterretxea, 2008), el riesgo de rotación es más bajo en Mondragón que en otras compañías (ver figura 4).

#### **Figura 4. “Nuestro compromiso con el empleo nos permite tener una menor rotación de empleados y, por lo tanto, un mayor rendimiento de la formación continua”**



FUENTE: Basterretxea, I. (2008, p. 534).

Cerca del 70% de las cooperativas de Mondragón puede obtener ventajas competitivas frente a las empresas del mismo entorno competitivo gracias a su capacidad mayor de retención de personal valioso (un 17% se consideran en situación de paridad competitiva). Este hecho facilita a las cooperativas la apropiación del valor de la formación.

En el actual momento de crisis económica, Mondragón está utilizando los recursos aplicados en anteriores épocas de recesión consiguiendo así salvaguardar, en buena medida, el empleo estructural (trabajadores cooperativistas). En todo caso, en algunas entrevistas mantenidas se nos ha transmitido que la persistencia de más de una década de crecimiento económico sostenido ha generado ciertas resistencias a la intercooperación y a la cohesión entre cooperativas, ganando cada cooperativa en autonomía respecto a la corporación. Este menor poder corporativo está influyendo en las decisiones que se pueden adoptar a nivel colectivo en el grupo para afrontar los efectos de la crisis desde las políticas de formación y empleo.

Sin lugar a dudas los esfuerzos efectuados en formación general básica durante los años anteriores han facilitado las reubicaciones entre cooperativas y la movilidad funcional dentro las mismas entre diferentes líneas de producto o actividad. Asimismo, la mejora de los niveles de formación de los cooperativistas que han ingresado durante los últimos años ha favorecido su empleabilidad en puestos diferentes a los que venían ocupando en momentos anteriores a la crisis.

No obstante, en la actualidad existe en Mondragón un proceso de reducción de gastos llevado hasta sus últimas consecuencias que está afectando también a las partidas destinadas a formación, en especial, a la formación derivada de los planes de gestión de las cooperativas. Todavía es demasiado pronto para saber en qué medida afectará esta ralentización de los procesos de formación a la capacidad de Mondragón para salir de la crisis.

## 5.- Conclusiones

En este trabajo hemos discutido la relación existente entre la formación genérica y la política de empleo como fuente de ventaja competitiva en tiempos de crisis desde el caso del grupo cooperativo Mondragón.

El elevado compromiso con el empleo, propio de las cooperativas de Mondragón, autoimpone la exigencia de invertir más que la competencia en la formación de los empleados y en su polivalencia. La formación continua genérica impulsada por Mondragón garantiza la durabilidad del valor de los recursos humanos, y genera ventajas competitivas en interconexión con las políticas de empleo, calidad y producción flexible.

La naturaleza de la formación continua de Mondragón, sin embargo, difiere de la impartida por las empresas capitalistas del entorno, por contar con una mayor presencia de formación genérica que facilita la reubicación de los socios entre distintas cooperativas en caso de crisis. De este modo, la política de formación continua, en interconexión con la política de empleo, genera ventajas competitivas por menores costes sociales de cobertura de desempleo que en las empresas del entorno. Esos menores costes sociales se han dado a lo largo de prolongados periodos de tiempo, constituyendo una ventaja competitiva sostenida.

Adicionalmente, el riesgo de que el empleado abandone la empresa tras recibir formación continua es menor en las cooperativas de Mondragón gracias a la interconexión de las políticas de empleo y formación. Esta menor rotación posibilita que las cooperativas puedan apropiarse en mayor medida del rendimiento generado por la formación continua.

En tiempos de crisis, Mondragón no puede desprenderse de sus trabajadores cooperativistas. No obstante, consideramos que Mondragón está mejor preparada para resistir los embates de la crisis gracias a las ventajas competitivas derivadas de la interconexión duradera entre la política de formación (basada en formación genérica) y la política de empleo. Consideramos que las estrategias de formación y empleo desarrolladas por Mondragón pueden ser también aplicables por aquellas otras compañías en las que tanto la propiedad como los asalariados se ponen de acuerdo en efectuar sacrificios que coadyuven al mantenimiento y la creación de empleo.

Para finalizar, vemos la necesidad de continuar con esta línea de investigación en orden a profundizar en el conocimiento de la eficacia de la formación genérica como fuente de ventaja competitiva así como en el desenvolvimiento del fenómeno cooperativo. Todo ello, facilitará la adopción de decisiones eficaces por parte de los gestores empresariales con responsabilidades en estas áreas.

Algunas cuestiones que en este momento no quedan claras y en las que convendría profundizar son: si los esfuerzos pasados en formación genérica han posibilitado a Mondragón efectuar ajustes menos costosos (en el plano social y económico) que las empresas comparables en tamaño y nivel de diversificación cuya inversión en formación es menor; Conocer y comparar los resultados de Mondragón con los obtenidos por empresas cuya inversión en formación ha sido, fundamentalmente, en formación específica; Analizar si las soluciones aportadas en anteriores momentos de crisis (donde la afectación a Mondragón fue escalonada –empezando por algunos sectores y siguiendo por otros cuando los primeros iban saliendo de la crisis-) tienen validez en momentos en los cuales la crisis tiene carácter general (multisector).

## **Bibliografía**

- ACEMOGLU y PISCHKE (1999): "The Structure of Wages and Investment in General Training", *Journal of Political Economy*, Vol. 107, nº 3, pp. 539-572.
- AGIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos 'atractores' de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 39, pp. 93-113.
- ALBIZU, E. y BASTERRETXEA, I. (1998): "Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 3, pp. 83-98.
- ASUA, B. (1988): *Educación y trabajo en la sociedad industrial del País Vasco. La Eskola Politécnica José María Arizmendiarrreta en el Grupo Cooperativo Mondragón*, Tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Dep. Sociología.
- BAKAIKOA, B. (1996): "La solidaridad intercooperativa y la política de empleo en Mondragón Corporación cooperativa (MCC)", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 22, pp. 81-94.
- BALANZATEGUI, R. (1991): *Lagun-Aro Entidad de Previsión Social Voluntaria. Textos básicos de Otalora*, Capítulo X, Otalora, Aretxabaleta.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, nº 1, pp. 31-46.

- BARRETT, A. & O'CONNELL, P.J. (1999): "Does training generally work? The returns to in-company training", *IZA Discussion Paper*, nº 51.
- BARRETT, A. & O'CONNELL, P.J. (2001): "Does training generally work?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, nº 3, pp. 647-662.
- BASTERRETXEIA, I. (2008): *La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Dpto. Economía Financiera II.
- BASTERRETXEIA, I., GONZALEZ, A., SAIZ, M. y SIMON, L. (2002): *Colaboración entre centros de Formación Profesional y empresas en la Comunidad Autónoma Vasca*, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 779-801.
- BOOTH, A.L. & BRYAN, M.L. (2007): "Who pays for general training in private sector Britain?", *Research in Labor Economics*, Vol. 26, pp. 85-123.
- BOOTH, A.L. & ZOEGA, G. (2004): "Is wage compression a necessary condition for firm-financed general training?", *Oxford Economic Papers*, Vol. 56, pp. 88-97.
- BRADLEY, K. & GELB, A. (1982): "The replication and sustainability of the Mondragon experiment", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 20, nº 1, pp. 20-33.
- BRADLEY, K. & GELB, A. (1985): *Cooperation at Work: The Mondragon Experience*, Heinemann, Londres.
- BRADLEY, K. & GELB, A. (1987): "Cooperative labor relations. Mondragon response to recession", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 25, nº 1, pp. 77-97.
- CAMELO, C., MARTIN, F., ROMERO, P.M. & VALLE, R. (2004): "Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, nº 6, pp. 935-958.
- CHAVES, R (2003): "El modelo cooperativo de Mondragón. El desarrollo económico basado en el cooperativismo", en CHAVES *et al.* (Eds), *Elementos de economía social. Teoría y realidad*, pp. 93-106. Ed. Univ. de Valencia, Valencia.
- DORE, R.P. & SAKO, M. (1989): *How the Japanese learn to work*, Routledge, Londres.
- ELLERMAN, D.P. (1984): "Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives", *Review of Social Economy*, XLII, pp. 272-294.
- GERFIN, M. (2004): "Firm-sponsored general training in frictional labour markets: an empirical analysis for Switzerland", *IZA Discussion Paper*, nº 1077, Bonn.

- GHOSHAL, S., BARLETT, C.A. & MORAN, P. (1999): "A New Manifesto for Management", *Sloan Management Review*, Vol. 40, nº 3, pp. 9-20.
- GHOSHAL, S., MORAN, P. & BARLETT, C.A. (2001): "Employment security, employability and Sustainable Competitive Advantage". En GUAL, J. y RICART, J.E. (Eds.), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 79-110.
- GORROÑO, I. (1988): "El cooperativismo industrial de Mondragón: respuesta ante la crisis económica", *Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en el mundo. II Congreso Mundial Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria, pp. 87-97.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, spring, pp. 114-135.
- HOOVER, K.R. (1992): "Mondragon's answers to utopia's problems", *Utopian Studies*, Vol. 3, nº 2, pp. 1-19.
- ILSR (1992): *The Mondragon System: cooperation at work*, <http://www.newrules.org/resources/MondragonCo-op.pdf>
- JEREZ, P., CÉSPEDES, J.J. & VALLE, R. (2004): "Training practices and organisational learning capability. Relationship and implications", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, nº 2/3/4, pp. 234-256.
- KAMOCHÉ, K. & MUELLER, F. (1998): "Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective", *Human Relations*, Vol. 51, nº 8, pp. 1033-1060.
- KOOP (2000): "Entrevista con Antonio Cancelo, Presidente de MCC", *Koop*, nº 2, enero, <http://www.euskoop.org/cast/revi.html>.
- LARRAÑAGA, J.M. (1991): *El socio cooperativista, Textos básicos de Otalora*, Chapter IV, Otalora, Aretxabaleta.
- LEZAMIZ, M. (2004): "Formación de Directivos y Formación en Cultura Cooperativa en Otalora", *III Jornadas Universitarias de Economía Social*, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU, abril y mayo, Bilbao.
- LEZANA, C. (2009): "Ya hemos tocado fondo, pero 2010 será un año muy duro y el empleo seguirá cayendo", *El Correo* (29/11/09). <http://www.elcorreodigital.com/alava/20091129/economia/hemos-tocado-fondo-pero-20091129.html>
- LOGAN, C.G. (1988): "An experiment that continues: the Mondragon co-operatives", *Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en el mundo. II Congreso Mundial Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria. pp. 111-113.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.

- MCC (2000a): *Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una experiencia*, Mondragón.
- MCC (2000b): *Política y Gestión de Empleo en Mondragón Corporación Cooperativa*, Marzo, Mondragón.
- MCC (2000c): *Balance de situación del Plan de Reciclaje Profesional de Mondragón Corporación Cooperativa*. Documento policopiado, Julio, MCC, Mondragón.
- MCC (1997): *Modelo de Gestión Corporativo*, 2ª ed., marzo, Mondragón.
- MONDRAGON (2008): *Informe anual*. <http://www.mondragon-corporation.com>
- MONDRAGON (2009): *Documentación interna*. Documentos policopiados.
- MEEK; C.B. & WOODWORTH, W.P. (1990): "Technical training and enterprise: Mondragon's educational system and its implications for other cooperatives", *Economic and Industrial Democracy*, nº 11, pp. 508-528.
- MUELLER, F. (1996): "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 6, pp. 757-785.
- ORMAECHEA, J.M. (1988): "Los límites de una experiencia cooperativa", *Congreso sobre el cooperativismo y la economía social en el mundo. II Congreso Mundial Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria, pp. 345-353.
- ORMAECHEA, J.M. (1991): *Los principios cooperativos de la experiencia. Textos Básicos de Otalora*, Capítulo V, Otalora, Aretxabaleta.
- ORMAECHEA, J.M. (1998): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, MCC, Mondragón.
- SALABERRIA, J. (2000): "Mondragón: Política y gestión de empleo", *COPAC Open Forum. Decent Work: Can Cooperatives make a difference?*, junio.
- SENGE, P.M., KLIENER, A., ROBERTS, C. & SMITH, B.J. (1994): *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Currency Doubleday, Nueva York.
- THOMAS, H. & LOGAN, C. (1982): *Mondragon, an economic analysis*, Allen & Unwin, Winchester.
- TU (2008): "Mondragón. Medidas anticrisis", *TU Lankide*, nº 539, noviembre, pp. 4-5.
- VON KROGH, G. (1998): "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, nº 3, pp. 133-153.
- WHYTE, W.F. & WHYTE, K.K. (1989): *Making Mondragon*, ILR Press, Ithaca.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. & MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and sustained competitive advantage: A Resource-Based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, nº 2, pp. 301-326.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A. & DEAN, J.W. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 836-866.