

ISSN 1666-4892

Las lecciones de la experiencia de  
Mondragón para la economía solidaria del  
Cono Sur. Parte I

Antônio Cruz, Alessandra Cardoso

Documento 44

## **AUTORIDADES**

DECANO  
Carlos A. Degrossi

VICEDECANO  
Juan Carlos Viegas

SECRETARIO DE  
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO  
Jorge Schvarzer

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE  
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN  
Francisco Suárez

DIRECTORA DEL CENTRO DE  
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO  
Mirta Vuotto

## De qué estamos hablando

### Introducción

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) -cuya sede se encuentra en el País Vasco, al norte de España- es un holding considerado actualmente como el séptimo mayor grupo empresarial de España, en facturación y en número de empleos. Está conformado por cerca de 40 plantas industriales, ubicadas en América Latina, Europa, Estados Unidos y Asia.

Las empresas asociadas elaboran una gran variedad de productos industrializados, que incluyen desde leche larga vida hasta omnibus o estructuras de acero para grandes construcciones, y desde placas electrónicas hasta artículos deportivos. También forma parte de la MCC la mayor red de supermercados del País Vasco, compañías de seguro, un banco, una mutual de asistencia médica y de jubilaciones, y una universidad, además de varios centros de I+D.

Sin embargo, uno de los aspectos que diferencia a Mondragón de otros “oligopolios mundiales” es que el holding pertenece a las empresas. Esto significa, que está controlado por organismos directivos electos por las compañías vinculadas al mismo, y no al contrario, como suele suceder en estos casos. La otra gran diferencia reside en que la totalidad de estas unidades de negocios industriales y de servicios (incluyendo la universidad y los centros de I+D) son cooperativas autogestionadas, en las cuales las decisiones y la administración están ejercidas colectivamente por sus dueños-trabajadores.

Mondragón se convierte, así, en un modelo sui géneris de gestión empresarial cooperativa muy exitosa, inmersa en el capitalismo mundializado de comienzos del siglo XXI.

Pero, por sobre todo, Mondragón representa un icono observado al mismo tiempo con admiración y desconfianza por los estudiosos de la llamada “economía solidaria” en América Latina.

¿Y qué es la economía solidaria? Este fue el nombre que se utilizó para describir un fenómeno todavía reducido, pero creciente, que está cobrando fuerza en casi todas las grandes ciudades de Latinoamérica y entre las comunidades rurales bien organizadas del continente.

Es el intento -cada vez más frecuente- de grupos de trabajadores y trabajadoras desempleados, o en situación de trabajo precario, de reunirse en iniciativas económicas que pretenden garantizar su inserción en el mercado de productos y/o servicios, buscando una mejora objetiva en su calidad de vida a través de la cooperación, compartiendo el trabajo, sus resultados y la gestión de sus negocios comunes.

El concepto de economía solidaria es objeto de múltiples debates, sin embargo, los investigadores conocen, en mayor o menor grado, la experiencia de Mondragón. La pregunta que se formulan es la siguiente: nosotros, en Latinoamérica, ¿tendremos algo que aprender de Mondragón, ya sea en lo que se refiere a la economía solidaria o en cuanto a lo atinente al desarrollo local de las comunidades?

La otra cuestión que surge es si por tratarse de una experiencia tan distinta, en un nivel tan evolucionado y distante no habrá conclusiones que se puedan extraer como aprendizaje de su experiencia o, planteándolo de otra forma: resultando el contexto español tan distinto, en todos los aspectos de la realidad con respecto a América Latina, ¿no será imposible cualquier pretensión de querer adaptar sus realizaciones a nuestras circunstancias?

Discutir estas cuestiones -aunque de forma limitada ya sea por el tiempo, por el espacio, por nuestras fuentes de investigación o, finalmente, por nuestra capacidad de análisis- es el objetivo de este trabajo.

## Supervivencia de las pequeñas empresas y experiencias de desarrollo local bajo el capitalismo mundializado

A lo largo del Siglo XX, más precisamente entre los años 20 y los 70, un tipo específico de empresa dominó el escenario de la economía mundial, presentándose como el modelo hegemónico de organización de la firma capitalista: el modelo de la gran empresa fordista-taylorista -fuertemente jerarquizada, con rígida separación entre las esferas de planeamiento y las de ejecución de la producción, orientada "a largo plazo" (en el sentido marshalliano del término) y con tendencia oligopólica.

Este ya no era un nuevo modelo en 1920, y tampoco desapareció después de los años 70. Debemos admitir, sin embargo, que el apogeo de la empresa fordista-taylorista coincide con un determinado esquema sociopolítico y macroeconómico, que ya era preconizado por el propio Henry Ford y fue analizado en su surgimiento por Antonio Gramsci (entre otros) y conocido posteriormente en la literatura económica y sociológica como "modelo de regulación social fordista-keynesiano".

A lo largo de este tiempo, un conjunto de debates vitales para el desarrollo del capitalismo ocupó todo el espacio de la ciencia económica. Si desde la perspectiva macroeconómica, liberales, heterodoxos y marxistas mantenían una intensa discusión acerca de la dinámica y de los límites del capitalismo y de su relación con la política y con el Estado, desde la perspectiva microeconómica el debate se ubicaba entre los modelos de equilibrio de la empresa, propuestos por los neoclásicos, y las teorías de la competencia oligopólica, las que, a su vez, apuntaban a un acercamiento entre heterodoxos y marxistas. Evidentemente, las relaciones entre los planos macro y micro jugaban un rol central en este debate. Había, además, profundas contradicciones entre los análisis de la intelectualidad y la acción efectiva en medio de coyunturas muy cambiantes: gobiernos socialistas con políticas liberales, gobiernos liberales con políticas heterodoxas y, sobre todo, prácticas microeconómicas que en nada coincidían con las recetas de los manuales de esa disciplina.

Sin embargo, la reestructuración mundial del capitalismo a partir de los años 80 del siglo XX -con la creciente expansión y la interrelación mundial de los mercados y de los arreglos productivos, el surgimiento de una ola de innovaciones tecnológicas basadas en la electrónica y en la biotecnología y la liberalización y re-regulación de los mercados nacionales con vistas al libre flujo de capitales y mercancías-, trajo consigo el cuestionamiento creciente de la posibilidad de que el viejo modelo de la empresa fordista-taylorista continuara dominando el escenario de las recetas microeconómicas (basadas tanto en la vertiente neoclásica como en la heterodoxa).

La "globalización del capital", al profundizar su concentración y centralización, generando oligopolios mundiales, no produjo sólo la fusión/adquisición de unidades productivas de bienes y servicios, sino que multiplicó los modelos de jerarquías y de relación interempresarial, creando un conjunto nuevo, de innumerables posibilidades de convenios. En general, estas variaciones en la estructura y en las relaciones de las grandes empresas entre sí devinieron en el objetivo final del *empoderamiento* de las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo y estrecho, es decir que se ampliaron sus escalas de producción aunque por la suma de alcances cada vez más diversificados. Todo indica que el espacio para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas -al contrario de lo que habían afirmado Piore y Sabel (1984)- es cada vez menor, y que su tiempo se está agotando. Esto no significa que no continúen surgiendo en profusión sino que lo hagan con una longevidad cada vez menor.

Mientras tanto, la aparición y el éxito de otras formas de organización empresarial, identificadas por muchos investigadores a mediados de los 80, viene produciendo un esfuerzo teórico de comprensión de estas nuevas experiencias, fundamentalmente en la búsqueda de alternativas viables para modelos de desarrollo local y micro-regional, que sean capaces de establecer una relación virtuosa entre las condiciones estructurantes macro-económicas y los límites estructurados de las micro-economías.

En las grandes empresas, expresiones tales como modelo toyotista, calidad total, especialización flexible, sistemas kanban y/o kaizen, estructura de producción basada en CAD-CAM, mayor implicación entre trabajo y capital etc., se han tornado comunes.

Paralelamente, los constreñimientos de mercado son cada vez mayores para el crecimiento de nuevas empresas, en un escenario en que la concentración de capital produce ventajas de escala cada vez más significativas en relación con los capitales que recién se constituyen.

El problema de la innovación tecnológica, que puede visualizarse como una de las claves de esta (in)ecuación, reside en que, a pesar de las propuestas formuladas por Schumpeter y sus seguidores, se tropieza en todo momento con las condiciones estructurales de la gestión y la búsqueda de la innovación, condicionada por las exigencias de enormes capitales necesarios para las inversiones en I+D.

Cuando se examinan alternativas y se hace referencia a "políticas de desarrollo local o micro-regional", el "modelo de la 3ª Italia" aparece siempre como un paradigma a ser estudiado y, si fuera posible, copiado. Otros "modelos", con relativo éxito, también están siempre presentes: el "modelo sueco" (de la fábrica de Volvo en Udevalla, para las grandes empresas), de Baden-Württemberg (de distritos de pequeñas empresas organizados bajo coordinación estatal, en el sur de Alemania), el "modelo irlandés" (de alta cooperación entre universidad y empresas) etc. Y en algunos países europeos, el modelo vasco del "complejo de Mondragón" (de asociación entre cooperativas).

Sin embargo, pocas veces aquellos que proponen transposiciones de modelos están igualmente dispuestos a investigar y aclarar los contextos en que se produjeron tales arreglos, de manera de buscar posibilidades efectivas para su replicación en otras partes del mundo. Queda la impresión de que la "Era de la Globalización" guarda consigo rasgos homogéneos de estructuración sociopolítica y macroeconómica, así como los detectados en la era "fordista-keynesiana", restando entonces la esperanza de encontrar modelos que replacen con la misma eficacia al modelo de la empresa fordista-taylorista.

Soslayando de sus análisis el elemento más importante del nuevo tiempo -la fragmentación de los procesos sociales y económicos en medio del avance de la homogenización cultural-, muchos autores y otros agentes sociales se apropian de forma no-crítica y a-histórica de los modelos actuales. Ignoran los condicionantes históricos del surgimiento de estas situaciones, adhiriendo al "éxito" de los números del momento.

Nuestro trabajo pretende cuestionar, justamente, esta vía de análisis.

Elegimos tratar aquí, un caso específico, algo conocido, pero muy poco discutido, al menos en Brasil y Argentina: el complejo cooperativo de Mondragón, situado en el País Vasco, en el norte de España, en medio de los Montes Pirineos, junto a la frontera con la orilla atlántica de Francia.

## Los mitos presentes en el debate actual y las posiciones a defender

Nuestra elección es el resultado de un esfuerzo iconoclasta que intenta enfrentarse, de una sola vez y de manera atrevida, a un pequeño conjunto de mitos de la microeconomía. Resulta interesante percibir cómo estos mitos parecen cristalizarse en una forma de círculos concéntricos no-críticos. Es decir, cuanto más difundido está el mito, más difícil es contestarlo, lo cual refuerza su paraguas mítico.

El primer mito es la idea, ya combatida por distintos autores (Piore & Sabel, 1994; Putnam, 1999; Harvey, 1993; Souza, 1995 etc.) de que la única solución posible para las empresas bajo el capitalismo mundializado es el modelo del gran oligopolio mundial.

Entre los pocos críticos de esta idea, están aquellos que sostienen que la alternativa -de hecho- es el esquema asociativo de las pequeñas empresas, el prototipo de la (así conocida) 3ª Italia, exhaustivamente descrito y discutido a lo largo de los años 80 y 90 por los autores arriba citados, entre muchos otros.

En número bastante menor, entre aquellos que sueñan con las opciones, están los que creen que el modelo vasco de las redes de cooperativas, particularmente aquellas vinculadas a la Corporación Cooperativa Mondragón, también podría significar una posibilidad aún más interesante, porque tiene como principio básico un proceso de

democratización del acceso al trabajo y al capital de manera paralela, por fuerza de la forma de cooperativa autogestionaria que detentan las empresas. Por supuesto que los que sostienen esta idea representan apenas una pequeña minoría.

Aquellos que debaten el caso de Mondragón, a su vez, lo hacen de forma apasionada, incluso cuando se trata de esgrimir evidencias empíricas. Las posiciones pueden variar del entusiasmo irrestricto a la crítica contundente. Es como si la manera de ser del pueblo vasco fuera transferida a la discusión de sus hechos modernos.

En Latinoamérica quizás un número menor aún de “creyentes” está dispuesto a aceptar y apostar a la idea de desarrollo local, a partir de lo que se acordó en llamar economía solidaria. Y entre ellos, un número aún más restringido considera que es factible extraer de la experiencia de Mondragón alguna lección relevante para nuestras prácticas locales.

Las hipótesis que intentaremos explorar aquí son las siguientes.

1. El mito del “arreglo único de oligopolios mundializados” es parcialmente verdadero; las escalas de producción obtenidas por los progresos tecnológicos exigen una internacionalización y una acumulación de capital que llevan a una productividad (y a una producción, por lo tanto) cada vez mayores. Pensamos que no es verdad que esto sólo pueda alcanzarse a través de empresas construidas a partir de modelos verticales de gestión y de propiedad. Mas allá, en las brechas de mercado (todavía) no ocupadas por los oligopolios, crecen y se reproducen -al menos transitoriamente- otros tipos de empresas.
2. En este caso, la supervivencia de las iniciativas de economía solidaria es más sencilla que la de las Pymes, porque los logros de producción alcanzados por el trabajo cooperativo, cuando está ordenado de manera autogestionada, son seguramente mayores y porque las escalas de producción tienden a ser mayores cuando las cooperativas están formadas por un número más grande de socios trabajadores. Asimismo, su competitividad es inversamente proporcional a su grado de exposición a los mercados oligopolizados. Esto significa que: (a) cuanto más cerca, geográficamente, de los centros de competencia mundial, menor es el espacio de la misma; (b) cuanto más oligopolizado es el mercado en que se incluye la empresa, menor es también el límite espacio de competencia.
3. La longevidad y la capacidad de competencia y de acumulación de Mondragón se vinculan a su estructura empresarial, con las especificidades que veremos más adelante, entre las que se destaca su conformación de “red horizontal de empresas autogestionadas”.
4. La reproducción pura y simple del modelo de Mondragón, como cualquier experiencia histórica, no es posible. Su trayectoria resultó de condiciones históricas específicas ligadas a la tradición y cultura del País Vasco y a la evolución económica de España entre la posguerra y el período actual.
5. Sin embargo, los arreglos empresariales de Mondragón y su trayectoria constituyen “huellas” importantes acerca del formato posible para la construcción de redes de empresas cooperativas y autogestionadas. Buscar esas “huellas” es el otro objetivo principal de este trabajo.

## Mondragón, la Corporación Cooperativa

### El País Vasco en la España de hoy

El territorio actualmente conocido como el Reino de España posee una historia milenaria con raíces culturales, políticas y económicas profundas, provenientes de las distintas nacionalidades que lo componen. Aunque las transformaciones seculares han dejado sus propias huellas en cada período, y se acumulan y producen efectos a lo largo

del tiempo, es posible percibir, a través del pensamiento y de la acción de los actores sociales, los indiscutibles rastros del pasado.

Más adelante volveremos a la historia del País Vasco y a la de su relación con el Estado Español. Por ahora, es importante subrayar la situación actual de esos vínculos y el impacto que produce sobre la economía y la sociedad de ambos espacios.

Después de la redemocratización de España, consolidada en 1976 con la coronación del Rey Juan Carlos de Borbón y con la votación de una Constitución que aseguraba una monarquía parlamentaria, la democracia se afianzó en medio de un tenso conjunto de transformaciones económicas y sociales. La principal fue el ingreso de España a la Comunidad Económica Europea y su preparación -junto con los demás países de la CEE- para el advenimiento de la Unión Europea.

La victoria del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en 1982, liderado por Felipe González, contrariamente a introducir una dinámica de transformaciones socialistas, como casi todos esperaban, llevó a una modernización capitalista acelerada, de sesgo liberal, justificada por la necesidad -según los argumentos del gobierno- de "desarrollar las fuerzas productivas" en España, con el fin de preparar el camino para cambios sociales de mayor profundidad.

Auxiliado por el Pacto de Moncloa, firmado entre gobierno, empresarios y sindicatos de trabajadores, el gobierno socialista ofreció estabilidad política al proceso de modernización capitalista y de integración de España a Europa, como así también al proceso de globalización que se iniciaba. Sus políticas de re-regulación de los derechos sociales y laborales, la ampliación de la autonomía relativa de las comunidades nacionales internas (Cataluña, País Vasco, Galicia) y la liberalización de los flujos de capital y de mercaderías produjeron efectos contradictorios desde el punto de vista de la política, y recesivos desde el punto de vista de la economía -al menos en sus primeros momentos.

A lo largo de las décadas de los ochenta y los noventa, mientras la concentración del capital se profundizaba rápidamente, una persistente y elevada tasa de desempleo castigaba a los trabajadores, al mismo tiempo que colocaba a sus organizaciones en una posición defensiva, con pocas condiciones de movilización y resistencia.

Asimismo, los ajustes macroeconómicos y el flujo de capitales que se desplazaron hacia el mercado español en función de su liberalización, coadyuvados por los recursos e inversiones dispensados por la CEE para equiparar el mercado español al resto de Europa, acabaron por modelar un nuevo perfil para la economía española, más concentrada y más competitiva, aunque guardando grandes disparidades regionales.

De acuerdo con la Constitución Española, la CAV está formada por tres provincias: Vizcaya, Alava y Guipúzcoa (Bizkaia, Araba y Gipuzkoa en euskera, el idioma vasco). En estas dimensiones, el País Vasco correspondería a una tercera parte del territorio del estado brasileño de Sergipe, o quizás de la provincia Argentina de Tucumán, por ejemplo, y con una población de algo más de 2 millones de habitantes. Los vascos, sin embargo, reivindican como parte de su país a la provincia de Navarra (Nafarroa), lo que haría entonces al País Vasco del tamaño de Sergipe o de Tucumán, con una población, en estos términos, igual a la del Uruguay (3,5 millones hab.). Para el nacionalismo vasco, más allá de esto, la nación vasca alcanzaría aún tres sub-regiones del sudoeste de Francia, que también hablan el euskera: Lapurd, Nafarroa Beherea y Zuberoa.

Es probable que para las dimensiones brasileñas o argentinas estas cifras resulten poco relevantes pero en España, el País Vasco posee significativa incidencia económica, política e histórica, como luego veremos.

En cuanto a los datos económicos y sociales según el Instituto Nacional de Estadística, el País Vasco representa el 5,2% de la población española y es responsable del 6,3% del PBI. En 2001, su PBI per cápita de U\$S 16.139, fue el segundo más grande de España, ubicado detrás solamente del de la provincia de Madrid, y superando, por ejemplo, al de Cataluña (como dato ilustrativo se consigna que el PBI per cápita de Paraná, considerado un "estado rico" en la Federación Brasileña, fue de U\$S 4.843 en el mismo año. Esto coloca al País Vasco más allá de la media del PBI per cápita español o de la propia zona del euro (cerca de 3% más).

La distribución del PBI y de la ocupación en la economía vasca puede ser visualizada en el Cuadro 1, que da cuenta del grado de industrialización de la región -bastante elevado en relación, inclusive, con países centrales del capitalismo, después de la reestructuración productiva de los años ochenta y noventa, donde el “sector servicios” adquirió importancia creciente.

Cuadro 1. Valor agregado del PBI y ocupación de la mano de obra por sector, en el País Vasco (2001)

Sectores	Valor agregado PBI (en %)	Mano de obra (en %)
Agricultura	1,02	1,72
Industria	43,51	39,13
Servicios	55,47	59,15

Fuente: Gobierno de la Comunidad Autónoma Vasca.

En 2001, el crecimiento del PBI fue de 3,1%, ligeramente superior a la media europea (2,1%) y la inflación alcanzó un 3,9% (también por encima). El índice de desempleo - medido por los criterios de la UE- fue de 11,2%, debajo de la media española (próxima al 15%).

Desde el punto de vista social puede advertirse una elevada expectativa de vida: de acuerdo con el censo de 1990, era de 74 y 82 años de edad, para hombres y mujeres, respectivamente. La tasa de escolaridad registra un 99,8% de jóvenes de 15 años matriculados en la escuela.

Desde la perspectiva política, el País Vasco representa uno de los principales problemas para el Estado español. Las acciones de la ETA (Euskadi ta Askatasuna, que significa “Patria Vasca y Libertad”, en euskera), un grupo armado que practica atentados contra blancos oficiales del Estado español, es una amenaza permanente a la estabilidad política territorial deseada por los gobiernos de Madrid.

Aunque los partidos nacionales españoles (como el PSOE y el Partido Popular) tienen una buena expresión local, en Euskal Herria, quien domina de hecho la escena política es el PNV (Partido Nacionalista Vasco, de orientación centrista) secundado por Herri Batasuna (“Unidad Popular”, en euskera, de orientación nacionalista y socialista), el primero con cerca de un 30% de las bancas del parlamento regional, y el segundo con aproximadamente 10%, lo que demuestra la vitalidad del debate nacionalista. Vale la pena subrayar que en 2002, Herri Batasuna fue declarado ilegal por negarse a condenar las acciones de la ETA.

En cuanto a la tradición cooperativa del País Vasco también es interesante subrayar que aunque la experiencia y la grandeza de Mondragón son conocidas por los estudiosos del tema, las 150 ó 160 cooperativas ligadas a la MCC representan, según los datos de la CAV, menos del 20% del total de cooperativas de trabajo del País Vasco. El cooperativismo vasco, por lo tanto, es mucho más amplio que Mondragón.

#### “Mondragón Corporación Cooperativa”

El mayor grupo empresarial de la “Comunidad Autónoma Vasca” es una “federación” de cooperativas, oficializada a través de la formación de un holding, en 1984, denominado “Mondragón Corporación Cooperativa” (el segundo es el Banco Bilbao-Vizcaya). MCC es también el 8º ó 7º mayor grupo empresarial de España.

La MCC posibilitó una acción coordinada e integrada de alrededor de 80 cooperativas (en la época de su fundación), que hoy se eleva a 160, y que hasta entonces no tenían entre sí vínculos institucionales formales. Con la configuración del holding, gobernado formalmente por un Congreso de asociados de cooperativas (que tienen una tasa mínima y transitoria de asalariados, con amplia predominancia de socios-trabajadores), las firmas pasaron a coordinar sus acciones y a poseer una misma base de estructura de acción, con crédito, asesorías, I+D y estrategias de expansión integradas.

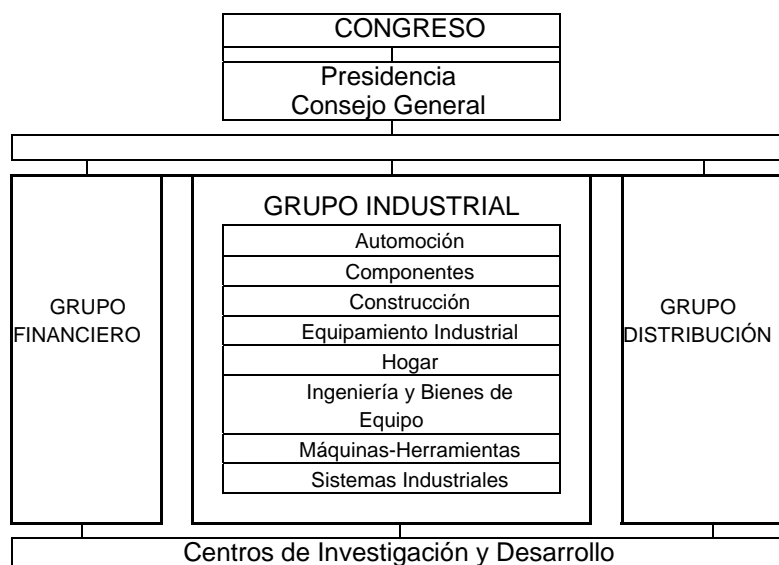


A partir de los datos disponibles de la propia MCC en Internet podemos visualizar el tamaño y las características del conglomerado. MCC se divide en tres grandes grupos empresariales:

1. El grupo industrial, que reúne cerca de 120 cooperativas de distintos sectores que se agrupan, a su vez, por ramas de producción;
2. El grupo llamado “de distribución”, representado básicamente por “Eróski”, una empresa cooperativa que aglutina una red de supermercados (mayoristas y minoristas), que atienden al público en general y en condiciones especiales a los asociados de las cooperativas;
3. El grupo financiero, formado por un banco comercial y de fomento (la “Caja Laboral”) y un fondo de previsión privado unificado de las cooperativas (“Lagun Aro”).

La MCC es responsable, además, de la operación integrada de un grupo de investigación y educación que reúne dos escuelas politécnicas de nivel medio, una universidad y cinco centros de I+D. Cerca del 50% de las cooperativas se ubican en la provincia de Guipúzcoa, donde está la ciudad de Mondragón, origen de las primeras entidades. Otro 30% se encuentra en las demás provincias de la comunidad autónoma vasca, 10% en la provincia de Navarra y el restante 10% en otras regiones de España.

Figura 1 – Organigrama simplificado de MCC



Fuente: [www.mcc.es](http://www.mcc.es)

Según el organigrama (figura 1), el Consejo Ejecutivo de la Corporación ejerce una acción de ejecución coordinada de planeamiento de las distintas divisiones a partir de una base única de administración financiera, intervención estratégica, provisión de datos, investigación y desarrollo de productos y procesos (I+D) y asesorías y consultorías, para todas las cooperativas.

Algunos de los resultados económicos del Informe Anual 2004 (Cuadro 2) ponen en evidencia la positiva evolución de la Corporación en los tres últimos años.

No obstante el volumen de las operaciones y el hecho de que el personal ocupado sea aproximadamente el mismo, en especial al comparar los sectores industrial y “de distribución”, la locomotora del complejo, seguramente, es la industria, que tiene una pauta muy diversificada. Independientemente de lo consignado se debe destacar que la

participación de las exportaciones del sector industrial se ha incrementado rápidamente, superando sus ventas totales.

Cuadro 2. Resultados económicos 2002-2004 (en millones de euros)

Desarrollo empresarial	2002	2003	2004
Ventas Totales	9.232	9.655	10.459
Ventas Internacionales	2.455	2.551	2.756
Recursos Intermediados*	8.474	9.247	10.042
Recursos Propios	3.102	3.281	3.757
Inversiones	683	847	730
Resultados	370	410	502
Personal	66.558	68.260	70.884

Fuente: Informe Anual 2004 MCC

\* Caja Laboral

Cuadro 3. Indicadores de participación 2002-2004

Indicadores	2003	2004	Var. anual
Capital Social de los Socios Trabajadores (millones de euros)	1.370	1.500	9,5
Socios Trabajadores en Órganos de Gobierno	803	826	2,9

Fuente: <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/cifras.html>

Cuadro 4. Indicadores de solidaridad 2002-2004

Indicadores	2003	2004	Var. anual
Recursos destinados a actividades contenido social (millones de euros)	26	25	-1,0
Alumnos en centros educativos de MCC	7.954	8.154	2,5

Fuente: <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/cifras.html>

Finalmente, vale la pena considerar indicadores relevantes para apreciar el nivel de la participación y solidaridad de los socios (Cuadro 3 y 4).

### Valores corporativos y valores cooperativos: el conflicto y las mediaciones de la MCC

El objetivo de esta sección es discurrir acerca de la experiencia de Mondragón, bajo el punto de vista de la evolución del grupo cooperativo y de las transformaciones operadas en su estructura de gestión.

Lo que se procurará demostrar es que la inserción de Mondragón en el contexto de transformaciones del capitalismo mundial a partir de la década del setenta se produjo, en palabras de la propia institución corporativa, con base en "un modelo de gestión propio, que encuentra sus raíces en los principios de valores que conforman la historia de la corporación, pero recurriendo a las fuentes del *management* moderno y de las experiencias de las empresas capitalistas modernas" (MCC, 2000).

Desde 1956, cuando se formó la primera cooperativa de Mondragón, la ULGOR, la historia del País Vasco ha estado directamente ligada a este tipo de experiencia de negocios. Aunque las raíces culturales y políticas de este antecedente sean históricamente más antiguas, este primer emprendimiento constituye un marco para la trayectoria de crecimiento del movimiento cooperativo en el mundo entero y esto se debe, en gran medida, al propio éxito de las cooperativas que fueron surgiendo progresivamente en torno a ULGOR.

Estas organizaciones que fueron apareciendo paulatinamente, formaban un grupo empresarial, aunque con muy frágiles eslabones entre sí.

Así, la garantía de una cierta cohesión entre las cooperativas radicaba en la figura del inspirador de este movimiento, el sacerdote José María Arizmendiarreta, a la que se sumaba la formación de los recursos humanos aportada por la Escuela Profesional que él había fundado en la década del 40 y, por fin, la Caja Laboral Popular (CLP), creada en 1959 con el propósito de satisfacer las necesidades financieras de las cooperativas, canalizando recursos para desarrollar las iniciativas.

Además de este papel de agente financiero, la CLP prestaba un conjunto de servicios complementarios de apoyo a la gestión de las cooperativas a través de una División Empresarial. En líneas generales, las relaciones intercooperativas se resumían en la obligación de depositar sus recursos financieros en la CLP y, también, en la obligatoriedad del cumplimiento de los principios cooperativos.

Es importante tener en cuenta que el proceso de crecimiento del movimiento mutualista en el País Vasco tuvo como característica, desde su comienzo, la búsqueda de una cohesión entre las cooperativas, cuya intención no puede explicarse solamente por una racionalidad económica.

Un primer aspecto que debe recordarse para comprender el rápido y expresivo éxito de las asociaciones de Mondragón es el contexto europeo propio de las décadas del cincuenta, sesenta y setenta el cual generó un ambiente propicio para el surgimiento y crecimiento de empresas nacionales en diversas ramas, la mayoría de ellas dirigidas hacia el mercado interno, entonces en acelerada expansión.

¿Qué explica, mientras tanto, que este ambiente propicio haya sido aprovechado en el País Vasco por las cooperativas que fueron estructurándose en torno de ULGOR? ¿Y qué explica, también, que estas cooperativas hayan adoptado, desde su comienzo, como estrategia de sostenimiento y crecimiento, la permanente construcción de una cohesión - de carácter financiero, económico y social- entre las diversas unidades?

La hipótesis que aquí vamos a sostener es que esta cohesión ha sido construida, desde la década del 50 hasta la actualidad, en función de las necesidades de logros (saltos) de eficiencia y competitividad a los cuales se impusieron, a partir de la década del setenta, importantes reorientaciones en la estrategia de las cooperativas, aunque sustentadas en una fuerte solidaridad de carácter cultural-político nacionalista y con raíces históricas que pueden ubicarse en la propia formación del País Vasco.

Cabe aún, en esta parte del trabajo, indagar sobre esta primera necesidad, expresada en la imperiosa adecuación de las cooperativas a un ambiente de competencia capitalista marcado por importantes transformaciones a partir de los años ochenta. Sin embargo, es relevante trazar aquí sus rasgos principales en la medida que las especificidades históricas y políticas de este contexto permiten la estructuración de un modelo de gestión conformado por la estrategia de sostenimiento e inserción en el mercado, pero que puede ser caracterizado como propio (específico) y de muy difícil -por no decir imposible- replicación.

¿Alcance o escala vs. alcance y escala? Dilemas para la estructura de decisiones en el capitalismo contemporáneo

MCC posee una estructura de negocios y de decisión vertical, combinada con una gestión horizontal realizada a través de los Departamentos Centrales, responsables de la asesoría en las áreas social, financiera, técnica, de operaciones internacionales, de innovación y desarrollo, jurídica e institucional. Esta estructura es responsable de la coordinación de la gestión de las cooperativas asociadas y estructuradas dentro de tres grupos -financiero, industrial y de distribución- con sus respectivas divisiones sectoriales.

Más allá de la actuación de estas ramas MCC tiene una destacada posición en lo que se denomina diversificación "solidaria", con significativas inversiones en la formación tanto profesional como personal, a partir de los principios cooperativistas. Otra línea importante de esta diversificación es la estructura de seguridad social para los socios.

El peso económico de MCC y su estructura de coordinación permitirían, en principio, encuadrar al grupo en el modelo más general de la dinámica de la empresa capitalista, según el esquema definido por Chandler (1998).

Para este autor, la competitividad de la gran firma industrial, estuvo -a lo largo de la historia del capitalismo- directamente vinculada a la incorporación de nuevas unidades. Esta estrategia permitía a las empresas mantener una tasa de retorno de la inversión a largo plazo, reduciendo los costos globales de producción y distribución, ofreciendo productos que atendieran a la demanda existente y transfiriendo recursos para líneas de productos más lucrativos cuando los rendimientos disminuían debido a la competencia, a la innovación tecnológica o a la variabilidad de la demanda de mercado (Chandler, op.cit.)

Este crecimiento, mejor expresado en la noción de diversificación, es el pilar mismo de la competitividad de la gran firma industrial, cuya base está asentada en la creación y ampliación de las economías de escala y de alcance y en la reducción de los costos de transacción<sup>1</sup>.

Para Chandler, esta es la explicación esencial de la razón por la cual las empresas han definido históricamente una trayectoria de crecimiento basada en una estructura multifuncional (unidades con diversas actividades económicas), multiregional (operación en varias regiones geográficas) y multiproductora (diferentes líneas de productos).

Tal estructura multiunitaria y multifuncional exigió, a su vez, la creación de una estructura multidivisional (oficinas divisionales subordinadas a una oficina general, a la cual le cabe evaluar el desempeño de las unidades y planear e implementar la estrategia de largo plazo de la firma, asignando recursos financieros materiales y humanos). En los términos de este autor, esta fue la respuesta administrativa al crecimiento basado en la mayor utilización de los recursos físicos y de las capacidades organizacionales de la firma (Chandler, op.cit.).

Este proceso virtuoso de logros de competitividad -que ocurre de manera más intensa en las industrias con alto coeficiente de capital- deriva en un cambio de la estructura administrativa de la empresa. En otras palabras, la creación y generación de economías de escala y alcance supone un consecuente aumento del número de transacciones y de la complejidad de la tarea de coordinar la producción y la distribución. Esta dinámica se corresponde con un progresivo alejamiento de las decisiones estratégicas en relación con las operacionales, o dicho de otra forma, a un permanente alejamiento entre el trabajo y la gestión.

En síntesis, "la moderna firma industrial puede ser definida como un conjunto de unidades operacionales, cada cual con sus instalaciones y su cuadro de personal, cuya totalidad de recursos y de actividades es coordinada, monitoreada y ordenada bajo una jerarquía de ejecutivos de segunda y primera líneas. Solamente la existencia y la capacidad de esta jerarquía pueden tornar las actividades y operaciones de toda empresa en algo más que la mera suma de sus unidades" (Chandler, op.cit.).

La línea de argumentación de Chandler es relevante en este trabajo, ya que la situación actual de MCC puede definirse como la de una gran corporación, con una compleja estructura de coordinación jerárquicamente definida, que establece una centralización de las decisiones estratégicas. En este sentido, dicho esquema no se diferencia del "modelo dominante" de organización de la firma industrial moderna, descrito por Chandler.

Esta es una de las críticas formuladas por Kasmir (1996), en su trabajo sobre "Los mitos de Mondragón". Para esta autora, la creación de MCC implicó una centralización que necesariamente absorbió algunos aspectos de las decisiones tomadas tanto en el

---

<sup>1</sup> Según Chandler, las virtuales economías de escala y de alcance, medidas por el capital invertido, son características de una cierta tecnología (son, por lo tanto dinámicas). Pero las efectivas economías de escala y alcance, evaluadas por el material transformado, son aquellas organizacionales. Tales economías dependen de conocimientos, técnica, experiencia y trabajo en equipo, o sea, de las capacidades humanas organizadas que son esenciales para explotar el potencial de los procesos tecnológicos (como defiende Penrose [1962], esta capacidad de coordinación también es dinámica).

ámbito de la fábrica como en el de las oficinas de las empresas cooperativas individuales, asignándolas a la oficina central del grupo.

En la concepción defendida por esta autora, la trayectoria de formación del grupo MCC -paralela a la intensificación de la competencia- correspondió a una gradual pérdida del poder de comando de los trabajadores cooperados sobre el destino de sus cooperativas. Este concluyó siendo coordinado, en gran parte, "desde arriba hacia abajo" en función de la estrategia de supervivencia y crecimiento de la corporación, vale decir, del complejo de cooperativas. En este proceso de jerarquización, la analista intenta demostrar que la concertación culminó por guiarse a partir de una lógica explícitamente económica, que redundó en la fragilidad de la "utopía" cooperativista. En sus palabras, "cuando la competencia económica se intensifica, se vuelve claro que las cooperativas nunca son una alternativa al capitalismo" (Kasmir, op.cit.).

Una respuesta posible para esta aparente contradicción – entre, por un lado, una MCC que es una gran corporación que explota economías de escala y de alcance en dimensión mundial (y que posee una estructura de gestión que no escapa, a grandes rasgos, del modelo dominante de la gran empresa oligopólica), y por otro lado, otra MCC cuya construcción refleja la percepción de las cooperativas reunidas en el sentido que el camino para su supervivencia, así como de la experiencia cooperativa, en un ambiente económico competitivo, debe ser la unión en bases capitalistas sólidas –puede ser extraída del propio documento de MCC.

"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.

(...)Esta línea orientadora de la acción ha exigido, exigirá siempre, un esfuerzo permanente en la búsqueda de equilibrios, evidentemente inestables, entre atributos aparentemente paradójicos de la realidad empresarial cooperativa (...)" (MCC: 2000).

En la concepción de este trabajo, estos atributos -que aparentemente constituyen una paradoja de MCC- son los que aportan a "un modelo de gestión propio", mientras que guardan una evidente correspondencia con el paradigma dominante de administración de la gran corporación capitalista (puesto que es en este ambiente que debe situarse), incorpora fuertemente rasgos históricos y culturales del cooperativismo vasco.

Para una mejor comprensión de este posicionamiento es relevante conducir a un análisis acerca de la trayectoria de las cooperativas de Mondragón, desde la formación de los grupos comarcales hacia la constitución de la MCC.

## Jerarquía vs. democracia

Como ya hemos dicho, desde el surgimiento de las primeras cooperativas se notó una búsqueda de cohesión entre ellas. Al comienzo, sin embargo, esta cohesión asumió un carácter más político<sup>2</sup>, de polarización de las "células" de la experiencia cooperativa, más que propiamente económico. Sin embargo, es posible mencionar que en la trayectoria histórica de Mondragón, la búsqueda permanente de una cohesión entre las cooperativas tuvo, crecientemente, una lógica económica.

El primer cambio en este sentido se produjo en 1964 con la creación de los grupos comarcales, cuyo objetivo era consolidar las cooperativas industriales de una zona, compartiendo algunos servicios comunes y materializando el principio de solidaridad.

Hasta la formación de estos grupos, la CLP era, en la práctica, la estructura que garantizaba una cierta unidad al conjunto de cooperativas. Con este proceso de

---

<sup>2</sup> Evidentemente, la fundación de la Caja Laboral Popular en 1959 resultó de la percepción de que era necesaria una estructura financiera que diera apoyo al proceso de expansión, ya evidente, de las cooperativas vascas y, en este sentido, ya se evidenciaba una lógica económica de unión de las cooperativas.

agrupamiento, aunque carente de una lógica sectorial, el conjunto de las mutuales se solidificó y se cohesionó en los marcos de la cooperación interna.

Un cambio significativo en este camino fue la adopción de una política de reconversión de resultados<sup>3</sup>. Utilizada inicialmente por el grupo FAGOR<sup>4</sup>, este concepto fue adoptado dentro de los grupos comarcales y asumido como elemento central de la solidaridad cooperativa.

Sintéticamente puede citarse que esta política atiende a dos objetivos. Uno empresarial, de reducción de los impactos de los ciclos económicos mediante la transferencia de recursos entre cooperativas y de creación de unidades de inter-cooperación para el aprovechamiento de sinergias. Otro objetivo, de carácter social, era homogeneizar solidariamente la retribución a los socios trabajadores y proteger la continuidad de los puestos de trabajo (p. 250).

Según los documentos de MCC, la formación de estos grupos comarcales representaba un marco en la experiencia de Mondragón, en la medida que evidenciaba la “necesidad de crear organizaciones que aglutinen las cooperativas para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados frente a actuaciones individuales” (MCC, op. cit.).

Pero esta estructura de organización de las cooperativas no parece haber implicado, según la literatura corriente, cambios significativos para la gestión de las mismas, que continuaron siendo en gran medida individuales.

Esta orientación individualizante sobrevivió hasta mediados de los años ochenta, cuando fueron instituidos órganos de superestructura –el congreso cooperativo y el consejo general- cuya propuesta era discutir y estructurar las bases para la construcción de un grupo cooperativo.

La crisis económica mundial de la década del ochenta, más profunda todavía en España debido a los cambios preparatorios para su ingreso a la Unión Europea, tuvo un gran peso en este proceso de transformación de la estructura de gestión de las cooperativas. Advenidas con una historia de rápido e intenso proceso de expansión, estas cooperativas sintieron pesadamente los efectos de la recesión, que se materializó en desempleo (por sobre el 20% en el País Vasco), en resultados negativos para muchas y en el cierre de las actividades de algunas de ellas.

En este ambiente de crisis, ocurrió una transformación en la concepción de gestión de las cooperativas, que pasó a ser fuertemente signada por la percepción de la necesidad de conformar una gestión estratégica más unificada, capaz de dar soporte al proceso de reestructuración de las cooperativas y de su trayectoria de expansión.

Según Bakaikoa et al. (2000), existe entre los altos directores de la MCC unanimidad acerca de las razones que llevaron a las cooperativas a constituirse como un grupo: son motivos de carácter económico, tales como la búsqueda de un mayor poder de mercado y el ensanchamiento de las sinergias dentro de agrupaciones sectoriales.

La orientación explícita de organización del grupo para logros de competitividad suele ser fácilmente percibida en la definición de los sucesivos planes estratégicos bianuales de la década del 90, cuyos trazos salientes pueden ser expresados en los términos de satisfacción de clientes, rentabilidad, internacionalización, desarrollo e implicación social.

Esta estrategia competitiva, con claras implicaciones en los logros de escala y generación de economías de alcance, exigió una mayor jerarquización y centralización de la estructura de gestión.

---

<sup>3</sup> En términos económicos, la conversión de resultados significa un intercambio económico-financiero entre las cooperativas en la medida en que las ganancias y perjuicios de unas y otras a cada periodo contable, eran compensados entre ellas, de acuerdo a los resultados generales del grupo de firmas.

<sup>4</sup> FAGOR era (y sigue siendo) un grupo de cooperativas fabricantes de equipos para hogar y desciende directamente de ULGOR, la primera cooperativa.

Sería posible, en estos términos, argumentar que aun siendo esta corporación fruto de una experiencia histórica de cooperativismo, una vez establecida la jerarquía, ella tendría que reconstruir permanentemente esta disociación entre trabajo y gestión, en la medida que son distintos no sólo los roles, sino, fundamentalmente, se hace diferente y desigual el conocimiento, tácito o no, bajo el cual se estructura la base para la toma de decisiones estratégicas sobre el destino de la corporación.

Ejemplos destacados de los atributos aparentemente paradójicos de la realidad empresarial cooperativa fueron las medidas de flexibilización de los calendarios, la reubicación de los socios excedentes en otras cooperativas y las decisiones adoptadas de cierre de cooperativas y desvinculación de asociados.

La decisión de reorganización de las cooperativas, ahora ya no por grupos comarcales, sino de acuerdo con sectores de actividad, también representó un cambio polémico para muchas entidades. Según el relato documental de MCC, la lógica de la organización sectorial encontró fuertes resistencias, que inclusive se materializaron en la separación de algunas cooperativas que consideraron insatisfactorio el nuevo modelo organizativo.

Para Kasmir (op.cit), estos cambios no son manifestaciones de una paradoja aparente entre los imperativos de la lógica económica y la ideología cooperativista, sino de la propia imposibilidad de sostén, en bases competitivas, de una experiencia cooperativista en el seno del capitalismo.

Sin embargo, en nuestra concepción, a pesar de las duras medidas asumidas por la corporación, en nombre de una estrategia de logros de competitividad, la que a su vez se hallaba orientada a partir de una estructura jerarquizada de competencias, es fundamental reconocer que, tanto las decisiones cuanto las estrategias fueron mediadas por una estructura de poder distinta de la de una empresa capitalista stricto sensu. O, en otras palabras, fueron decisiones adoptadas democráticamente por las mayorías organizacionales de la agrupación.

En el tope de esta estructura de decisiones está el Congreso Corporativo, una instancia de discusión y deliberación soberana, cuyo papel es determinar la dirección estratégica de MCC. En el congreso -que se reúne cuantas veces decidieren los órganos competentes, pero por lo menos una vez cada cuatro años- está representada la totalidad de las cooperativas que componen la corporación, manteniéndose una relación de un congresista por cada treinta socios trabajadores.

Según MCC (op. cit.) cabe al congreso deliberar sobre las siguientes materias:

- Definición del marco general de tratamiento de los factores productivos básicos (trabajo y capital) en las cooperativas de MCC.
- Aprobación de las políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común como: promoción de nuevas cooperativas, investigación científica y tecnológica, bases de la política financiera y laboral, formación empresarial y cooperativa, seguridad social y de los cooperadores, proyecto organizativo de MCC en su conjunto.
- Análisis y definición de la función que corresponde a MCC en la resolución de los problemas que afectan el conjunto de la sociedad y del entorno, estableciéndose eventuales relaciones con otros movimientos sociales.
- Análisis y actualización de los principios cooperativos sobre los que se asienta la experiencia, con el fin de mantener su carácter de fuente viva de desarrollo comunitario. MCC (op. cit.)

En esta reproducción del documento oficial de presentación de MCC queda claro que al órgano máximo de decisión no le compete definir meramente la estrategia de actuación de la corporación frente al mercado, sino también discutir y deliberar acerca de los objetivos corporativos generales coherentes a los que reiteradamente llaman de experiencia cooperativa. Esto significa que la norma básica de organización de los Grupos Cooperativos, aprobada en el congreso de 1989, incluye la reconversión de los resultados como un elemento central para el desenvolvimiento de MCC.

No se puede negar la denominación de modelo de gestión propio de MCC, que puede ser aprehendido a partir de este instrumento de deliberación soberana de los trabajadores asociados, pero que asume otras características muy destacadas.

Una es la relación entre la Corporación y las cooperativas. Estas no son propiedad de la corporación, sino al contrario, las cooperativas junto con las otras estructuras creadas componen la MCC.

Otro aspecto destacable de la gestión y del funcionamiento de MCC puede ser expresado en los así llamados valores corporativos, que aún según MCC definen el carácter fundamental de la organización y crean un determinado sentido de identidad.

Ellos son:

**La Cooperación**, que exalta la búsqueda de una cohesión corporativa fundamentada en la idea de vertebración de un propósito compartido de ideas, objetivos, medios e intereses, que conforman un “proyecto común”. Esta cooperación está igualmente orientada hacia la búsqueda de constantes sinergias tanto en el seno de la corporación como a través de colaboraciones con clientes, proveedores, competidores e instituciones sociales.

**La Participación**, en el capital, en los resultados y en la gestión. Es entendida como lo esencial del modelo socio-empresarial de las empresas de MCC, y al mismo tiempo su elemento distintivo. Este valor pone énfasis en la noción de derechos y deberes no sólo en el ámbito societario sino también en la organización del trabajo y de los procesos operativos. En los términos de MCC, las personas se caracterizan por su potencial de desenvolvimiento y creatividad, por su capacidad de asumir responsabilidades y por su disposición para comprometerse con la resolución de los problemas de las cooperativas.

**La Responsabilidad Social**, enfatiza la búsqueda de una compatibilidad de los intereses personales con los de las empresas, atravesada por el compromiso social. Esta responsabilidad social trasciende a la órbita de la corporación, extendiéndose a su entorno. Acerca de la distribución de la riqueza, MCC remarca la necesidad de priorizar los intereses colectivos y también la garantía de supervivencia de las empresas. Paralelamente, la idea de solidaridad se expresa en la renuncia a la posibilidad de mejora de los patrimonios individualizados.

**La Innovación** descrita como una “actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de actuación como condición necesaria para el progreso empresarial así como para responder más adecuadamente a las expectativas que generamos en la sociedad. En los términos de la MCC, se reconoce como valor el aceptar los cambios como algo necesario e imprescindible en la vida empresarial y, como consecuencia, promover en las organizaciones la búsqueda y experimentación de nuevas soluciones. Vale decir que el proceso de formación, técnica y humana, en el cual MCC invierte fuertemente, cultiva este valor como un soporte y una palanca de la experiencia cooperativa.

Estos valores, en su conjunto, apuntan a una intencionalidad expresada en la búsqueda permanente de una “mediación de los conflictos” colocados por los atributos aparentemente paradójales de la realidad empresarial cooperativa.

La opción de operar con crecientes logros de escala, según MCC “nunca fue fruto de la voluntad de los dirigentes y sí de las características de los mercados en que actúa”. Las consecuencias estructurales y organizacionales de ahí derivadas, imponen a las cooperativas una permanente necesidad de reinventarse para garantizar al mismo tiempo la supervivencia en el mercado y el mantenimiento de la esencia de la ideología cooperativa.

Evidentemente, se trata de un desafío que no es inmune a las contradicciones y conflictos. Cabe decir, sin embargo, que esta experiencia cooperativa, por su dimensión y trayectoria, no puede ser reducida, como, por ejemplo insinúa Kasmir, a un modelo exitoso (lo que para la autora se explica exactamente por su raíz política histórica) postfordista.

Muchos aspectos de la experiencia de Mondragón, particularmente sus llamados valores corporativos, aparecen, en la academia y entre los consultores de empresas, exactamente, como manifestación de un management moderno. La cooperación, la



participación, el compromiso con la empresa son, de hecho, principios que fundamentan la ideología de la actual fase de la acumulación flexible.

Aunque los documentos oficiales de MCC hayan incorporado, con mucho énfasis y de forma muy conveniente, todo el lenguaje típico de las formas de gestión flexibles, tanto de administración como de la innovación tecnológica, el hecho es que la estructura de administración de las cooperativas vascas es muy anterior a los modismos neoschumpeterianos o toyotistas de las últimas décadas y denotan raíces concretas en la historia de las cooperativas y en la propia tradición cultural de Euskal Herría (País Vasco).

Para interpretar qué es MCC se hace necesario -en el criterio metodológico que aquí defendemos- comprender la trayectoria de su experiencia específica, o más aún quizás, la cultura y la tradición secular del pueblo vasco.

## Bibliografía

- ANTEAG (2000) Autogestão – Construindo uma Nova Cultura nas Relações de Trabalho. São Paulo, Anteag.
- BAKAIKOA, Baleren et al. (2000) “Mondragón Corporación Cooperativa – MCC” In BAREA, J.; JULIÁ, J. F., e MONZÓN, J. L. (comp.) Grupos Empresariales de la Economía Social en España. Valencia: Ciriec.
- CARACCILO, Mercedes y FOTI, María del Pilar (2003) Economía Solidaria y Capital Social – contribuciones al desarrollo local. Buenos Aires, Paidós.
- BENKO, George y LIPIETZ, Alain (comp.) et al. (1994) Las Regiones que Ganan. Valencia: Ediciones Alfors el Magnánin.
- CHANDLER, Alfred (1998). Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas.
- CHESNAIS, François (1996) A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã.
- CORAGGIO, José Luis (1998) “El trabajo desde la perspectiva de la Economía Popular”. In: Economía Popular: una nueva perspectiva para el desarrollo local. Programa de Desarrollo Local, Cartillas. San Miguel (Argentina): Instituto Conurbano-UNGS.
- EUSKADI (2004) Governo da Comunidade Autónoma Basca. Disponible en: <http://www.euskadi.net>
- HARVEY, David (1993). Condição Pós-Moderna. São Paulo: Cia das Letras.
- IBGE (2004) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponible en: <http://www.ibge.gov.br>
- INE (2004) Instituto Nacional de Estatísticas (Espanha). Disponible en: <http://www.ine.es>
- KASMIR, Sharryn (1996). The Myth of Mondragón – cooperatives, politics, and working-class life in a Basque town. NY: State University of New York Press.
- LASCH, S. y URRY, John (1987). The End of Organized Capitalism. Oxford: Blackwell.
- LIMA, Jacob Carlos (2002). As Artimanhas da Flexibilização. São Paulo: Terceira Margem.
- MANCINI, Euclides (2000). A Revolução das Redes. Petrópolis: Vozes.
- MCC (2000). Mondragón Corporación Cooperativa – Historia de Una Experiencia. Disponible en: <http://www.mcc.es>
- NUÑEZ ASTRAIN (1998). La Razón Vasca. Navarra: Txalaparta Editorial.
- PENROSE, Edith (1962). Teoría del Crecimiento de la Empresa. Madrid: Aguilar.
- PIKE, F; BECCATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (org.) (1992) Los Distritos Industriales e las Pequeñas Empresas. Madrid: Ministerio del Trabajo Y Seguridad Social.
- PIORE, Michael y SABEL, Charles (1984) The Second Industrial Divide – Possibilities and Prosperity. Nova York: Basic Books.
- PUTNAM, Robert et al. (1999) Comunidade e Democracia – A Experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SINGER, Paul y SOUZA, André Ricardo (2001) A Economia Solidária no Brasil. São Paulo: Contexto.
- SINGER, Paul (2002). Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo S. (1995) Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Brasília: SEBRAE.
- STANDING, Guy (1999). Global Labour Flexibility. London: MacMillan Press.
- VUOTTO, Mirta (comp.) (2003) Economía Social – Precisiones Conceptuales y Algunas Experiencias Históricas. Buenos Aires: Altamira.
- WHITE, W. y WHITE, K. ( 1996) Making Mondragon – The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Ithaca: Cornell University Press.

La serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación trimestral indexada en Catálogo Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Los Documentos se publican desde 1996 y contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 44  
Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo  
Facultad de Ciencias Económicas. UBA  
Editor responsable: Mirta Vuotto  
Ciudad de Buenos Aires, marzo de 2004