

Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo

International Association of Cooperative Law Journal

No. 67/2025

DOI: <https://doi.org/10.18543/baidc672025>

ARTICLES / ARTÍCULOS

La difusión de la experiencia cooperativa de Mondragón. De Arrasate al mundo pasando por Iparralde

The Spreading of the Mondragon Cooperative Experience. From Arrasate to the world via the French Basque Country

Miguel de la Fuente Cosgaya

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.3255>

Recibido: 14.02.2025 • Aceptado: 29.07.2025 • Fecha de publicación en línea: octubre de 2025

Acceso Abierto

El *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

Open Access

The *International Association of Cooperative Law Journal* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

La difusión de la experiencia cooperativa de Mondragón. De Arrasate al mundo pasando por Iparralde

(The Spreading of the Mondragon Cooperative Experience.
From Arrasate to the world via the French Basque Country)

Miguel de la Fuente Cosgaya¹
Mondragon Unibertsitatea (España)

doi: <https://doi.org/10.18543/baidc.3255>

Recibido: 14.02.2025

Aceptado: 29.07.2025

Fecha de publicación en línea: octubre de 2025

Sumario: 1. Introducción. 2. Los inicios de la investigación sobre Mondragón. 3. La difusión de la ECM en Euskal Herria. 4. Una evolución paralela al desarrollo del movimiento cooperativo. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Summary: 1. Introduction. 2. The beginnings of Mondragon research. 3. The spread of ECM in the Basque Country. 4. A parallel evolution with the development of the cooperative movement. 5. Conclusions. 6. References.

Resumen: La Experiencia Cooperativa de Mondragón es una de las iniciativas cooperativas más conocidas del mundo. Su singularidad y su dimensión, vinculadas a su voluntad de difusión, han hecho de esta red de cooperativas interconectadas un ejemplo de primer orden sobre las potencialidades de la Economía Social y Solidaria vasca. Cuando se analiza como fue el proceso de difusión de Mondragón se tiende a pensar que este fue un proceso popular en el ámbito vasco y que las publicaciones académicas tan solo se dieron gracias a las publicaciones inglesas y americanas. En este artículo tratamos de desmontar estos prejuicios, con una investigación sobre los procesos de difusión y divulgación de esta Experiencia. En la misma demostramos que los primeros cooperativistas tuvieron un deseo inequívoco de dar a conocer su modelo, tanto en un nivel popular en diferentes pueblos y ciudades vascas como en el debate académico. Además, logramos analizar como se dio el salto de escala a la divulgación internacional y cómo esto se produjo mediante las publicaciones tempranas que se dieron en Francia, gracias a la primera generación de fundadores y al interés que despertó la Experiencia entre diferentes agentes sociales y políticos de Iparralde.

¹ Doctor, investigador de LANKI Ikertegia, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea. Email: mdelafuente@mondragon.edu. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1867-1641>.

Palabras clave: cooperativismo vasco; Experiencia Cooperativa de Mondragón; análisis doctrinal; Socio-Historia cooperativa.

Abstract: Mondragon is one of the most prominent cooperative initiatives worldwide. Its singularity and its size, coupled with a strong commitment to dissemination, have positioned this network of interconnected cooperatives as a leading example of the potential of the Basque Social and Solidarity Economy. When examining the spreading process of the Mondragon Cooperativism, it is often assumed that it was primarily a grassroots phenomenon within the Basque Country, and that academic publications arose mainly due to English and American contributions. This article challenges these assumptions through a rigorous investigation of the diffusion and dissemination processes surrounding this experience. We demonstrate that the early cooperators had a clear intention to promote their model both at the popular level within the Basque country, and within academic discourse. Furthermore, we examine how international outreach was achieved, particularly through early publications in France, which were driven by the first generation of founders and the interest the Experience generated among various social and political actors in the French Basque Country.

Keywords: basque cooperativism; Mondragon Cooperative Experience; doctrinal analysis; cooperative socio-history.

1. Introducción

Analizando las publicaciones históricas sobre el cooperativismo en Euskal Herria puede sorprender la ausencia de una obra sintética que analice de forma global este movimiento económico de gran trascendencia para la sociedad vasca. Las referencias existentes analizan un tipo de cooperativa, un territorio determinado o un período histórico concreto. Además, la dimensión empresarial y expansión territorial de Mondragón ha generado una serie de relatos históricos que analizan de forma exclusiva esta experiencia que es, sin ningún género de dudas, la iniciativa cooperativa vasca de mayor calado internacional. Mondragón está constituido por una red de cooperativas de diversos sectores, entre los cuales predomina el industrial, e incluye diferentes estructuras de intercooperación como una cooperativa de crédito, Caja Laboral (actualmente Laboral Kutxa), o una mutualidad, Lagun Aro, además de numerosos centros de investigación y conocimiento entre los que se encuentra una universidad, Mondragon Unibertsitatea. Mondragón constituye «una realidad institucionalizada, es decir una realidad en continuo proceso de construcción social, resultado de las interacciones entre múltiples actores, grupos y organizaciones, tendentes al consenso, pero no exentas de divergencias, presiones, y conflictos» (Altuna y Urteaga 2014, 102).

Puede pensarse que esta realidad institucionalizada surgió de forma exclusiva en la villa de Arrasate (Mondragón, en castellano), pero esto es difícilmente aceptable si se conoce el proceso de génesis del movimiento cooperativo vasco. La Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM, en adelante) está conformada por cooperativas surgidas en diversos periodos históricos y gracias a la acción de diferentes agentes sociales, políticos, religiosos o institucionales, entre los que cabe destacar la propia figura de José María Arizmendiarieta, como se analizará más adelante, de forma que es difícil establecer grandes generalidades sin caer en el reduccionismo. Por otro lado, el cooperativismo de Mondragón es un fenómeno que hemos tratado de situar en el seno de un relato socio-histórico del movimiento cooperativo de Euskal Herria (De la Fuente 2024a).

En esa Socio-Historia proponemos una secuenciación diacrónica que establece cuatro ciclos históricos desde el nacimiento del cooperativismo en Euskal Herria a finales del siglo XIX hasta nuestros días. Esos ciclos son:

1. El Cooperativismo de Anteguerra (1870-1945). El primer ciclo socio-histórico se caracteriza por que el naciente movimiento cooperativo desarrolló una sólida dinámica cooperativa enrai-

zada en numerosas ciudades y pueblos de Euskal Herria. Entre los agentes que más desarrollaron la cooperación, destacan sobre manera la Iglesia Católica, y más concretamente, los sectores favorables a su Doctrina Social, el socialismo vasco, especialmente en las zonas industriales de Bizkaia y Baiona, y el nacionalismo vasco, que, aunque más tardío, desarrolló un cooperativismo plural (crédito, consumo, producción) y muy capitalizado geográficamente.

2. El Cooperativismo de la Necesidad (1945-1975). Tras los periodos bélicos que azotaron Euskal Herria el cooperativismo entró en un periodo crítico, con unas diferencias cada vez más amplias entre ambos lados de la *muga*. En Iparralde, el marco estatal de la gran *Reconstruction* abrió una nueva etapa económica, social y política, dando lugar a la creación de algunas cooperativas agrícolas, mientras que la llegada de la Dictadura a Hegoalde dificultó la recuperación cooperativa y, sobre todo, sometió al movimiento a un férreo control orgánico. En este período surge Mondragón como una respuesta colectiva a esa situación de «una sociedad dividida, traumatizada, con necesidades básicas no cubiertas, ideologizada política y religiosamente, en un contexto de mercado autárquico» (Uribetxeberria 2015, 4). Entraremos más adelante a detallar el proceso de generación de la ECM durante este ciclo.
3. El Cooperativismo del Bienestar (1975-2000). El movimiento cooperativo entró en un nuevo periodo histórico debido tanto a los cambios internos (hechos como la Huelga de ULGOR de 1974 o la muerte de Arizmendiarieta en 1976 marcaron una nueva etapa) como externos (propios de la situación política de Euskal Herria como de las transformaciones del capitalismo global). Progresivamente, el cooperativismo se transformó ya fuese por su institucionalización, como en el caso de las ikastolas, como por un dinamismo económico más activo. En Mondragón esto se tradujo en una mayor búsqueda de la competitividad y en importantes cambios sociolaborales. Durante este ciclo se produjo una gran transformación del cooperativismo, en el que se empezó a atender el bienestar material de amplias capas de la población vasca.
4. El nuevo ciclo cooperativo (Años 2000-Actualidad). La propuesta que planteamos defiende la emergencia de una nueva etapa socio-histórica caracterizada por cambios en la composición del movimiento cooperativo. Las nuevas cooperativas surgen de entornos urbanos y del sector servicios y conviven con

las grandes cooperativas industriales de Mondragón, el cual no genera nuevas iniciativas más allá del sector educativo. Si el cooperativismo había servido para resolver necesidades básicas, en el nuevo ciclo se utiliza como una herramienta colectiva para expresar preferencias identitarias personales. Además, la teoría cooperativa se enmarca en nuevos debates y paradigmas económicos emergentes o alternativos, como la Economía Social y Solidaria o la Economía Social y *eraldatzaileak* (Jurado y Olatuokoop 2024).

En este largo recorrido del movimiento cooperativo, la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha destacado no solo por ser una realidad institucionalizada sino también por representar un sólido conjunto de cooperativas interconectadas que, con sólidas herramientas de intercooperación, ha generado empleo de calidad y arraigado al territorio. Este desarrollo ha situado en el mapa el pueblo de Arrasate, cuyas cooperativas siguen recibiendo actualmente numerosos investigadores interesados en esta experiencia. La difusión del cooperativismo de Mondragón se ha dado por diferentes canales como las revistas académicas, la prensa o la literatura especializada pero también gracias a su irradiación popular. Sin embargo, existen dos ideas ampliamente extendidas sobre la difusión de Mondragón que trataremos de contrastar.

- La primera es la idea que afirma que la difusión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón pasó directamente de la escala local guipuzcoana al ámbito anglosajón (h_1), y,
- la segunda idea es la que afirma que la primera difusión del modelo cooperativo de Mondragón en Euskal Herria fue un fenómeno de extensión exclusivamente popular sin voluntad de incidencia en el debate académico (h_2).

Estas dos ideas tienen diferentes implicaciones en la investigación actual. Así, no es extraño encontrar en diferentes publicaciones que, para situar los primeros análisis sobre la ECM, citen tan solo algunas obras anglosajonas tardías, sin mencionar trabajos de investigación previos, como (Riaza, 1967) o (García, 1970). Esto sucede en obras recientes como (Arenaza y Arando, 2018) o (Basterretxea, Heras-Saizarbitoria y Lertxundi, 2019), e incluso en el libro surgido de Mondragón Unibertsitatea, *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general* (Altuna 2008), que no contiene ninguna referencia internacional específica anterior a 1989². La consecuencia principal de la existencia de

² Concretamente cita a (White y White 1989).

estas ideas ha sido la generación de un sesgo interpretativo importante respecto al proceso de génesis de Mondragón. En este artículo³ analizaremos la difusión de la ECM, y de esta forma, podremos analizar, también, los sistemas de pensamiento que han construido nuestra visión sobre esta Experiencia. Así, nuestra hipótesis de partida es que:

El fundamento de estos prejuicios se debe a la existencia de un relato mitificador del cooperativismo, especialmente del de Mondragón, por el cual este surge *ex novo* sin relación con las experiencias cooperativas anteriores, ni con otros agentes sociales o políticos más allá de Arizmendiarieta.

En su tesis doctoral, Kasmir trató de esclarecer los fundamentos de este *Mito de Mondragón*, pero generó un relato crítico en el cual la dimensión cultural y sociológica se veía opacada por la dimensión política del fenómeno (Kasmir 1999, 222). Esta idea mítica o esencialista sobre los orígenes de Mondragón ha sido puesta de relieve en diversas ocasiones, y se ha señalado la necesidad de visitar los orígenes de la ECM para analizar con mayor profundidad su génesis y desarrollo (Heras-Saizarbitoria 2014); (Azkarraga 2017); (Itzáina 2020) o (De la Fuente 2024a). Este artículo no pretende ser un punto de inflexión en esa mirada mitificadora, pero si dotar de argumentos empíricos a esta línea argumental, analizando como los procesos de difusión académica y popular de la Experiencia Cooperativa de Mondragón demuestran su alta interconexión con otras experiencias cooperativas del momento y, especialmente, con el movimiento cooperativo de Euskal Herria.

Para ello trataremos de convocar una metodología adecuada que confirme la hipótesis planteada. En concreto, planteamos una intensa revisión bibliográfica de los materiales publicados sobre la ECM tanto en la literatura especializada como en prensa. Debido a la inconmensurabilidad del material publicado sobre la materia en las décadas de existencia del cooperativismo de Mondragón, hemos optado por tratar de seleccionar las obras más relevantes o aquellas que han sido más referenciadas. Además, hemos complementado este análisis bibliográfico con diversas entrevistas a agentes claves del cooperativismo de Mondragón⁴. Nuestro marco teórico es el de una epistemología contextual

³ Queremos agradecer los comentarios de los revisores y editores que han enriquecido sustancialmente el presente artículo, así como la apoyo con las traducciones del euskera de las revistas de Iparralde de Xabier Itzáina y de Xabier Uriarte.

⁴ Para ello traeremos a colación diferentes entrevistas realizadas a algunas personas claves en este proceso de difusión. Convocadas en otros de nuestros trabajos anteriores y tratadas mediante el Análisis Crítico del Discurso (van Dijk 2009).

y crítica (Madill, Jordan, y Shirley 2000); (Rynes y Ghepart 2004) que ponga en valor los procesos sociales subyacentes en estos procesos de difusión.

El interés por responder a esta cuestión se enmarca en la necesidad de apoyar otras investigaciones sobre el cooperativismo vasco que logren ajustar el relato histórico sobre Mondragón. Esto es necesario no solo para esclarecer, desde una mirada socio-histórica, los procesos que condujeron a su génesis y desarrollo sino, también, para analizar correctamente cuales fueron los procesos sociales de su difusión y de la transmisión del modelo, especialmente en el ámbito académico. Para ello, trataremos de generar una visión menos apriorística del fenómeno cooperativo de Mondragón, que analice de forma coherente como fue el proceso de su difusión. En la actualidad el relato mítico ha servido para dotar de un profundo halo de excepcionalidad a la ECM, lo que ha generado expectativas distorsionadas sobre su génesis e, incluso, sobre su funcionamiento. Analizar como fue su difusión inicial puede ayudar a entender, incluso en nuestros días, las claves de su éxito y las posibilidades de su réplica en otras realidades o para inspirar a otras experiencias cooperativas con vocación de transformación social.

Breve síntesis del nacimiento del cooperativismo de Mondragón

Mondragón es hoy una Corporación empresarial compuestas por unas 60 cooperativas agrupadas en diferentes Áreas (Finanzas, Conocimiento, Distribución e Industria) y Divisiones Industriales (actualmente un total de nueve). Dos de las principales instituciones de la ECM de intercooperación de esta Experiencia, Lagun Aro y Laboral Kutxa agrupan también a otras cooperativas vascas, como la del Grupo Orona o las del Grupo ULMA. Este cooperativismo conforma un ecosistema muy arraigado al territorio vasco, y especialmente a algunas comarcas de Gipuzkoa y Bizkaia. No obstante, sus orígenes se remontan a la llegada de Jose María Arizmendiarieta a Arrasate. Este sacerdote, a través de diferentes instituciones educativas, promovió la creación de Comunidades de Trabajo que ayudasen a democratizar la empresa y con ello superar la crisis de valores en la que creía que estaba sumido su entorno. La primera cooperativa que se creó fue ULGOR, en 1956 de la mano de un grupo de cinco jóvenes vinculados a las Hermandades Obreras de Acción Católica (HOAC) (Arizmendi-Arrieta 1966); (Larrañaga 2004). La creación de ULGOR tuvo lugar en Arrasate, pese a que la producción comenzó inicialmente en Gasteiz. Junto a esta iniciativa de trabajo asociado nacieron una cooperativa de consumo denominada San

José; una cooperativa de crédito, Caja Laboral Popular, y se desarrolló aún más la Escuela Politécnica Profesional. Este fue el inicio de la denominada «tetralogía fundacional» del cooperativismo de Mondragón (Molina 2011a, 39) que agrupaba el trabajo, el consumo, el ahorro y la educación en un modelo de gestión socioeconómica destinado a crear una nueva humanidad. Junto a las cooperativas de Arrasate, otras cooperativas industriales se fueron creando por numerosos pueblos de Bizkaia y Gipuzkoa⁵. Muchas de estas iniciativas solían estar vinculadas a la Acción Social de la Iglesia⁶ y en la mayoría de los casos tenían contacto con las experiencias de Arrasate, para poner en común recursos económicos y de *know-how*. Arizmendiarieta funcionó no solo como una inspiración moral sino que ofrecía apoyo técnico y financiero a las nuevas cooperativas que se iban formando.

La situación económica, política y social de Hegoalde tras la posguerra eran la propia de una sociedad devastada. La Dictadura, además, reprimía duramente cualquier forma de disidencia política o moral y que tuviese que ver (en un sentido muy amplio) con la cultura o lengua vascas. Las muestras de resistencia social y cultural no tardaron en hacer su aparición, como las primeras huelgas de finales de los años 40 o las publicaciones clandestinas en euskera. Ello dio lugar a un fenómeno colectivo de resistencia en el que se comenzaba a fraguar una nueva identidad vasca. En estas nuevas dinámicas de movilización y participación, los agentes políticos y sindicales (clandestinos en Hegoalde) y la propia Iglesia tuvieron que adaptarse rápidamente. En este proceso, denominado por Heiberg, «Comunidad Moral Vasca» (1980), el cooperativismo tuvo un papel relevante. En la Comunidad Moral las formas de acción del nacionalismo (ya fuesen *jeltzale* o marxista) se veían como mutuamente portadoras de una gran renovación política capaz de subvertir, al menos moralmente, el régimen franquista. La Iglesia Vasca, ampliamente perseguida, tuvo un papel preponderante en esta Comunidad Moral, que se reprodujo, sobre todo, en Gipuzkoa

⁵ En esa época se fundó FUNCOR en Elorrio, MIBA en Markina-Xemein, Orona en Hernani o ULMA en Oñati, por citar algunas de ellas.

⁶ Por ejemplo en uno de estos casos, un entrevistado nos relató los orígenes de una cooperativa. «La historia de Orona es la fusión de dos pequeñas cooperativas, una que se llamaba Mastra y la otra se llamaba Orona. Estos de Mastra eran personas jóvenes cuando formaron Mastra, del entorno de las HOCS que son las juventudes obreras católicas, y que estaban muy preocupados por el ambiente social que había. En esas HOCS creo que un cura, no me acuerdo del nombre, les lideraba y les generaba esa inquietud social. Entonces ellos montaron una cooperativa, teniendo sus trabajos, cada uno de ellos, debajo del caserío de uno de los socios de aquí» (Exdirectivo de Orona, Donostia, 20 de enero de 2023).

y en algunas zonas rurales de Bizkaia y Nafarroa. Gran parte del cooperativismo de posguerra, que hemos denominado «de la Necesidad» y, especialmente el de Mondragón, nació y se consolidó en el seno de esta Comunidad Moral. Esto hizo que el modelo cooperativo entrase en el debate ideológico entre las dos grandes familias del abertzalismo vasco (el PNV y las facciones de izquierdas), que pugnaban por el control político de la Comunidad Moral, como proceso previo al fin de la Dictadura. En este universo, el cooperativismo se había constituido como una respuesta colectiva útil para gran parte de la población, por ello, en el seno de la Comunidad moral, «el cooperativismo era el modelo de producción nacionalista vasco» (Heiberg 1989, 225) *cit.* en (Kasmir 1999, 127).

El éxito del modelo cooperativo de Mondragón en esta Comunidad Moral se dio por diversas razones, pero especialmente porque Arizmendiarieta desarrolló una filosofía propia que combinaba diferentes influencias de pensamiento (desde los personalistas franceses a los socialistas eibarreses⁷) en la cual el cooperativismo encajaba como herramienta social que diese respuesta a esas necesidades básicas (como el trabajo digno, el ahorro y el crédito, la educación y el consumo popular). Este modelo se empezó a difundir de forma progresiva siguiendo un patrón de «círculos concéntricos» desde Arrasate hacia otras partes del mundo (Arizmendi-arrieta 1966, 6) y (Caja Laboral Popular 1967a, 35-36). A este proceso de difusión ayudaron las publicaciones periódicas e investigación que se hicieron sobre la ECM.

En una mirada rápida puede parecer que estas iniciativas surgieron de forma inconexa y sin comunicación entre ellas, pero hay dos elementos que son claves y que servirán para explicar cómo se dieron las dinámicas de difusión del cooperativismo en Euskal Herria. La primera es que estas iniciativas bebían, a veces incluso directamente, del cooperativismo de anteguerra. Muchas cooperativas se generaron tomando como inspiración a los experimentos sociales que se habían generado durante el primer ciclo histórico del cooperativismo. A esto se han referido los propios fundadores de Mondragón refiriéndose a Alfa (Ormaetxea 2004, 142), empresa de armas eibarresa cooperativizada por los trabajadores y reconvertida a la producción de las conocidas máquinas de coser en los años 30, e incluso es evidente en la denominación de la citada cooperativa de consumo San José creada por Arizmendiarieta,

⁷ Azurmendi sitúa sus fuentes en torno a cuatro elementos; la Doctrina Social de la Iglesia, los personalistas franceses, Maritain y Mounier, la tradición social vasca —en la que destacan los «sacerdotes propagandistas» y el «socialismo eibarrés»— y los clásicos del cooperativismo (Azurmendi 1992, 37).

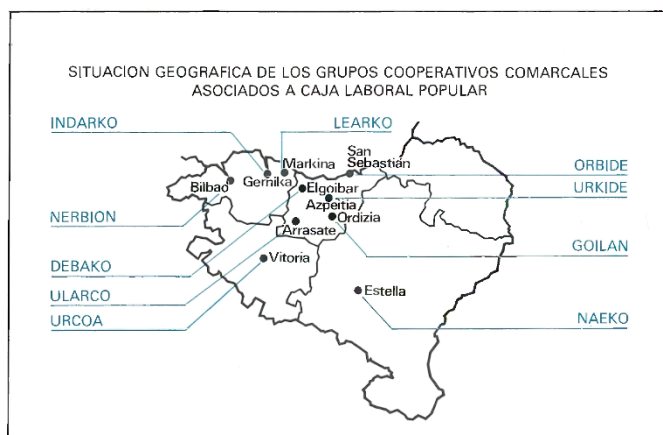
que tomaba la misma denominación que una católica existente antes de la guerra en la misma villa. En segundo lugar, este cooperativismo compartía el hecho de ser otra de las expresiones colectivas de la Comunidad Moral Vasca. Esto hacía que la circulación de ideas e influencias se viese acelerada en el seno de esta comunidad. Huelga decir, que no fue la acción del nacionalismo o del sindicalismo la que lideró el impulso cooperativo sino la actividad de una parte de la Iglesia Vasca que, gracias a una posición ambivalente en el seno del Régimen, pudo desarrollar iniciativas socio-empresariales de cierta escala. Arizmendiarríeta será el ejemplo más conocido pero existirán numerosos sacerdotes que promoverán el cooperativismo por todo el territorio.

El rápido desarrollo de ULGOR y la constitución de Caja Laboral como instrumento de crédito colectivo provocó que muchas de estas iniciativas empezasen a agruparse en torno a un Grupo Asociado a Caja Laboral (Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia 1979, 23). Para asociarse a este Grupo la Caja exigía a las cooperativas ciertas funciones de supervisión y control, además de una serie de condiciones societarias como la participación mutua en los respectivos capitales sociales o la inexistencia de trabajadores no socios. La Caja tenía una organización interna funcional que se dividía en tres divisiones, una financiera, otra de previsión social y, una última, empresarial. La División Empresarial era la encargada de generar nuevas cooperativas ya fuese desgajando líneas de negocio de las ya existentes para crear nuevas entidades (caso de Fagor Electrónica), cooperativizando empresas de capital (caso de Carrocerías Irizar) o mediante la mera creación (como en el caso de Fagor Ederlan). El Grupo Asociado a Caja Laboral fue creciendo en número de cooperativas y en extensión territorial y, ya en los años 70, estaba compuesto por más de 60 cooperativas del sector industrial pero también de vivienda, de servicios, agrícolas e ikastolas (Gorroño 1985, 111). Su extensión geográfica siguió el mencionado modelo de círculos concéntricos por el cual la Caja se asentaba en una localidad, normalmente abriendo una oficina, donde se iban a crear nuevas cooperativas o donde las existentes querían desarrollarse⁸. Tras años de desarrollo se optó por la constitución de Grupos Comarcales, que agrupasen a las cooperativas de un mismo territorio para intercooperar mancomunando recursos financieros, materiales o de personal. Estos Grupos no solo podían reubicar a los socios que no tenían carga

⁸ Las oficinas de Caja Laboral se fueron numerando correlativamente a medida que se fueron abriendo por lo que su número indican el proceso de crecimiento en una escala territorial, siendo la primera la de Arrasate, la segunda la de Aretxabaleta, la tercera la de Elorrio o la decimocuarta la de Durango.

de trabajo en su cooperativa, sino que reconvertían sus resultados para apoyar a las cooperativas que tenían pérdidas, con las aportaciones de los beneficios de las restantes.

El primer Grupo Comarcal fue, lógicamente, el de Arrasate: ULARCO. A ULARCO, creado en 1964, le seguirán otros Grupos Comarcales abarcando iniciativas generadas desde Bizkaia hasta Nafarroa. La denominación de los Grupos Comarcales solía hacer referencia a la zona geográfica en la que se situaban⁹, ejemplificando la vinculación de los Grupos Comarcales con el territorio en el que se insertaban. En todo caso, a mediados de los 80 la distribución geográfica de estos Grupos Comarcales es la que se aprecia en la siguiente figura.



Fuente: Gorroño 1975, 116.

Figura 1

Situación geográfica de los Grupos Cooperativos Comarcales Asociados a Caja Laboral Popular, sin incluir a Erein ni a Ulma

En este momento histórico, el cooperativismo destacó por un rápido desarrollo territorial y un crecimiento empresarial de amplia escala, aunque con unos medios limitados. Las sucesivas crisis económicas de los años 80 y 90 hicieron, no obstante, que la Caja Laboral tuviese que centrar sus esfuerzos en la supervivencia de numerosas

⁹ Por ejemplo, el Grupo Comarcal DEBAKO, hace referencia a la comarca delimitada por el valle del río Deba o NERVION, tomando la misma denominación que el conocido río vizcaíno.

cooperativas (White y White 1989, 209). Esto empezó a provocar cambios organizativos y reorientó el Grupo hacia la búsqueda de la rentabilidad económica. Las implicaciones de esta nueva dinámica fueron cambios en la estructura sociolaboral, como la introducción de la mano de obra eventual o modificaciones de la escala retributiva (hasta entonces limitada en torno al baremo 1:3). Esto, a su vez, ayudó a consolidar la institucionalización del movimiento cooperativo en torno a una serie de Congresos de las asociadas a Caja Laboral en los que emergió el Grupo Cooperativo Mondragón. Su estructura inicial, que ha sido ampliamente desarrollada (Ormaetxea 2004); (Larrañaga 2004), se basó en la configuración comarcal relatada¹⁰ pero pronto se llegó a la conclusión de que esta daba pie a «series de producción pequeñas, costes altos y productividad bajas que se traducían en una baja competitividad» (Altuna 2008, 64). Por ello, en 1991 se reorganizó el Grupo transformando los Grupos Comarcales en Divisiones Sectoriales, que agrupaban en función de la actividad. Esta nueva estructura, frente a la cual algunos Grupos Comarcales plantearon importantes resistencias (De la Fuente 2024b) dio lugar a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC, en adelante). El desarrollo de este movimiento cooperativo, englobando bajo la denominación de Experiencia Cooperativa de Mondragón (ECM), despertó el interés de numerosos académicos desde sus inicios.

2. Los inicios de la investigación sobre Mondragón

El desarrollo económico y social del cooperativismo de Mondragón ha sido, prácticamente desde sus inicios, un foco de atención para numerosos agentes sociales y políticos. Desde diferentes motivaciones,

¹⁰ Uno de los entrevistados, exdirectivo de Eroski, nos relató en la entrevista que «En el 83 hubo un primer congreso, a la altura del 85-86 ya se bautizó con MCC, Mondragón Corporación Cooperativa, las cooperativas se organizaban con base comarcal, como el Grupo Fagor. Y las demás cooperativas también se fueron juntando por comarcas, también estaba prevista la asociación sectorial, pero en un segundo plano» (Elorrio, 23 de enero de 2023). Pese a ello, la visión de un directivo de Fagor era algo diferente «Desde la División Empresarial de Caja Laboral lo que se impulsó fueron los Grupos Comarcales. Ellos iban a Lea Artibai, iban al Goierri, a las diferentes regiones, incluso les ponían el nombre unido a la propia comarca [...] ¿Qué pasa? Que, a finales de los años 80, ya venía gestándose la necesidad de que hacía falta un grupo común para aunar todo el movimiento cooperativo. Y parece ser que hubo una visita a Estados Unidos y se visitaron diversas universidades... Y de allí vino la gente que se desplazó allí, con una idea más o menos clara: que nos iba a ir mucho mejor en un futuro si nos organizábamos de manera sectorial» (Arrasate, 13 de mayo de 2021).

numerosos de estos agentes han conocido de primera mano la Experiencia y, en algunos casos, han tratado de investigar y divulgar el modelo mondragoniano. Sin embargo, como hemos venido mencionando existen diferentes visiones sobre cómo se dieron los inicios de esta investigación sobre las cuales queremos hacer una aportación novedosa, ofreciendo una mirada propia que actualice las bases del relato sobre la génesis y extensión del cooperativismo de Mondragón.

La primera investigación en profundidad de este cooperativismo de la cual tenemos constancia fue la realizada por el equipo de Rianza Ballesteros (Rianza 1967). Este estudio surgió del interés que despertó la ECM en el Estado español tras ver los resultados económicos que tenían esas cooperativas y se facilitó gracias a las buenas conexiones que Arizmendiarieta generó con personas claves de la Obra de Cooperación, como José María Rianza Ballesteros o José Luis del Arco. Rianza conocía bien las cooperativas de Mondragón porque, como abogado, había sido asesor de varias de ellas y Del Arco pertenecía a los servicios jurídicos de la Obra de Cooperación. Ambos provenían de diferentes sectores del catolicismo social, entre los cuales trataban de buscar alternativas económicas viables que fuese exportables a diferentes territorios del Estado, inmerso en pleno desarrollismo. Por ello, Rianza inició una serie de ponencias sobre el cooperativismo de trabajo asociado que desembocaron en un sólido estudio sobre ULGOR, publicado con el título de *Cooperativas de producción. Experiencias y Futuro* (Rianza 1967). El estudio contó con la amplia colaboración de los dirigentes de la cooperativa y del propio Arizmendiarieta y se enfocó a conocer si la experiencia mondragoniana podía ser replicada. Rianza y su equipo se centraron en estudiar «dentro del cooperativismo de producción industrial, una realización específica concreta, de la que trataremos de extraer las consecuencias en orden a una aplicabilidad o extensión del experimento a otras zonas o actividades» (Rianza 1967, 14).

Algunas de esas ponencias se habían publicado con anterioridad en un número especial dedicado a las Cooperativas Industriales de Mondragón de la revista *Estudios Cooperativos*. En ese monográfico encontramos artículos del propio Rianza, «Un estudio en marcha sobre ULGOR: su análisis sociológico empresarial y cooperativo» (Rianza y Equipo 1966) y de Arizmendiarieta, «Experiencia sobre una forma cooperativa, Mondragón» (Arizmendi-Arrieta 1966), en el que, adaptando una conferencia anterior realizada en un seminario (Arizmendi-Arrieta 1965), se explicaba la estructura principal de las Comunidades de trabajo y su desarrollo. Pero también contenía un artículo de uno de los fundadores de ULGOR, Ormaetxea, que bajo el título de «Funcio-

nes y realidades de la Caja Laboral Popular de Mondragón» explicaba el funcionamiento de esta cooperativa de crédito (Ormaechea 1966) y otros artículos de diferentes estudiosos (Elena 1966); (Saéz 1966); (Rojas-Marcos 1966). La publicación de esta obra coincide temporalmente con dos de los primeros libros publicados por las propias cooperativas. En primer lugar, el de ULGOR, *10 años de Ulgor* (ULGOR, S.C.I. 1966) en el que se daba a conocer la cooperativa tras su primer decenio y de la obra de *Nuestra experiencia cooperativa* que hacía lo propio para el caso de Caja Laboral (Caja Laboral Popular 1967a).

Antes de este número especial, encontramos un breve artículo publicado por Jose María Ormaechea (*sic*) con el título de «Práctica de las relaciones entre la Gerencia y la Junta Rectora de una Cooperativa Industrial» (Ormaechea 1965) en la que se exponían algunas recomendaciones sobre las relaciones entre órganos de las cooperativas. Este artículo ni siquiera mencionaba el caso de ULGOR y por tanto no puede ser considerado un estudio propiamente dicho sobre la ECM, aunque sí un antecedente directo del estudio de Riaza, iniciado en ese mismo año de 1965.

El cooperativismo ya había sido estudiado como una alternativa exportable para otras actividades económicas, como la agricultura tras la concentración parcelaria¹¹. Puede pensarse que el estudio de Riaza se enmarca en una misma lógica, por la cual se trataba de aportar soluciones cooperativas a los problemas sociales que algunos sectores católicos del Régimen quería solventar mediante la Acción Social. Así se comprende mejor la organización un seminario específico sobre «la Reforma de la Empresa» (Riaza 1967, 76) en el cual el papel del cooperativismo impulsado por el sacerdote Arizmendiarieta tenía un papel preponderante. Esto es, además, coherente con la designación posterior de Arizmendiarieta como vocal en el II Plan de Desarrollo Económico y Social en 1967 y que dio pie a otra ponencia publicada también en *Estudios Cooperativos* (Arizmendi 1968).

¹¹ Este proceso de reorganización agrícola tuvo lugar en España para mejorar la rentabilidad del suelo destinado al cultivo. La concentración se promovió mediante una serie de Leyes cuyo objetivo era la redistribución de las parcelas para concentrar y reorganizar nuevos sistemas de aprovechamiento que hiciesen más eficientes las explotaciones. En Nafarroa, hubo un caso ejemplar en el cual el cooperativismo dio una respuesta colectiva a la gestión de la tierra concentrada. Fue la Cooperativa Agrícola Santa María de Zúñiga, una cooperativa promovida por el sacerdote Florentino Ezcurra para actuar como propietaria y administradora de los terrenos concentrados, siendo los agricultores sus socios (Ezcurra 1964). La iniciativa despertó pronto el interés de algunas Administraciones, llegando incluso a publicarse un profundo estudio sobre el tema por el Ministerio de Agricultura, firmado por (Bueno y Cruz 1961).

Volviendo al estudio de Riaza, este abordaba el cooperativismo de producción desde una perspectiva amplia, primero enmarcando sus antecedentes históricos y la doctrina cooperativa. Luego situándolo en su desarrollo en España y en el mencionado II Plan de Desarrollo de 1967. Este primer estudio llegaba a la experiencia de ULGOR puesto que, dentro de las nuevas formas de empresa, las cooperativas de producción no planteaban «una problemática tan acusada desde el ángulo de montaje organizativo-empresarial» y se centraba en la experiencia de Arrasate «por haber alcanzado altos niveles de perfeccionamiento industrial y social» (Riaza 1967, 77). La obra analizaba profundamente el caso de ULGOR como fenómeno sociológico, cooperativo y empresarial e incluía un análisis en detalle de la documentación social, así como «encuestas para la valoración del espíritu cooperativo» y entrevistas con «el padre Arizmendi» y otros cooperativistas. Las conclusiones eran que existía «una satisfactoria combinación de factores entre la minoría promotora y la mayoría que sigue a los líderes» así como un claro orgullo local entre los habitantes de Mondragón (*Ibid.*, 247-248), también era satisfactorio el grado de desarrollo empresarial de esta experiencia que, aunque no era seguía la ortodoxia cooperativa, debía ser tomada «como modelo por las empresas de montaje capitalista» (*Ibid.*, 249). En definitiva, la investigación concluía que la experiencia de ULGOR contenía unos valores y una estructura que podía ser replicada, aunque para ello había que tener en cuenta los excepcionales factores que habían concurrido a su génesis y desarrollo.

Este estudio y la mayoría de las primeras publicaciones de esos años (así como las obras de las propias cooperativas) ofrecían una visión de conjunto del naciente movimiento cooperativo, dando completos conjuntos de datos y organigramas desde diversas perspectivas. La obra de Riaza es, sin duda, la que tiene una mayor profundidad y rigor analítico y puede ser considerada la primera referencia sólida sobre el cooperativismo de Mondragón. Existe otra obra incluso anterior titulada *Mondragón, Cooperativa ULGOR* publicada en 1965 por la Escuela de Gerentes de cooperativas de Zaragoza que contiene menos información y representa tan solo un primer acercamiento práctico a la materia de estudio. De hecho, es el primer número de unas publicaciones tituladas *Cuadernos de prácticas* que pretendían ser una guía de estudio para la formación de los gerentes cooperativos. El curso se dividía en varias lecciones que analizaban cada una de las dimensiones de ULGOR (Escuela de Gerentes de Cooperativas 1965).

Estas investigaciones demuestran el pronto interés que la ECM despertó en sectores académicos muy diversos. Su existencia combate además el perjuicio de la exclusiva difusión popular *quasi* espontánea

del cooperativismo de Mondragón que defendía incluso la Caja Laboral en el mencionado libro cuando decía que «las cooperativas han nacido casi siempre por generación espontánea, como nacen en la entraña del pueblo las ideas que obedecen a una necesidad sentida» (Caja Laboral Popular 1967a, 276). Esto es así porque, como hemos visto, los primeros estudios para analizar y difundir el cooperativismo vasco fueron realizados por académicos de primer orden en estrecha colaboración con los fundadores o escritas por estos pioneros o por el propio Arizmendiarieta. Podemos defender que la difusión del cooperativismo fue un proceso de difusión popular liderado por la Caja Laboral Popular, valga la redundancia, pero que se vio complementado por numerosos estudios de caso y obras de las propias cooperativas destinadas a difundir el modelo fuera de las fronteras vascas.

No obstante, la relevancia de estas cooperativas atrajo también la atención del público extranjero. Concretamente del periodista Robert Oakeshott que, tras varias visitas a Arrasate y conversaciones con Arizmendiarieta, publicó el artículo «Mondragon: Spain's Oasis of Democracy» en *The Observer* (Oakeshott 1973). Esta publicación inglesa tuvo un notable eco entre diferentes sectores anglófonos que buscaban, en plena Guerra Fría, alternativas sociales al capitalismo liberal. El artículo de Oakeshott, no en vano, dio lugar a lo que hemos venido denominando como la «Edad de Oro» de la investigación académica sobre el cooperativismo de Mondragón (De la Fuente 2024a, 97) que se inició con un estudio subsiguiente de la Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, *Workers-Owners: The Mondragón Achievement* del cual el mismo Oakeshott sería parte (Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society 1977).

Tras el primer estudio internacional vinieron otros muchos, algunos surgidos de universidades norteamericanas como *The Mondragon System of Worker Production Cooperatives* (Gutierrez y White 1977), prelude de la tesis doctoral en la Cornell University de Ana Gutierrez-Johnson publicada como *Industrial Democracy in Action: The Cooperative Complex of Mondragon* (Gutierrez 1982). Otros estudios relevantes fueron *Mondragon: An Economic Analysis* (Thomas y Logan 1982), *The Replicability and sustainability of the Mondragón Experiment* (Bradley y Gelb 1982), *Cooperation at Work: The Mondragon Experience* (Bradley y Gelb 1983), *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (White y White 1988) o *Culturas de FAGOR: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón* (Greenwood et al. 1989).

Estos estudios analizaban y reconocían la Experiencia Cooperativa de Mondragón mediante estudios sistemáticos de sus instituciones de

intercooperación. La mayoría combinaban el análisis documental con encuestas, aunque algunos avanzaron hacia entrevistas cualitativas. Entre estos últimos destaca Greenwood que aplicó las herramientas metodológicas de la antropología social al cooperativismo, alineándose con un conjunto de investigadores americanos que desde mediados de los años 70 investigaron diferentes aspectos particulares de la etnografía vasca y que trataban de buscar los fundamentos de una identidad vasca emergente como (Douglass 1973); (Ott 1993) o la ya citada (Heiberg 1980) *cfr.* (Zulaika 1996, 163-164).

En los estudios de esta «Edad de Oro» de la investigación sobre el cooperativismo vasco se planteaba una recurrente cuestión, consustancial a la propia investigación sobre Mondragón, y era si esta experiencia podía ser replicable en sistemas industriales avanzados como el inglés o el estadounidense. La cuestión era si Mondragón representaba una excepcionalidad histórica o podría ser replicable a gran escala. El artículo de Oakeshott ya planteó este interrogante: «Have «special factors» also contributed to be success? Or would similar experiments elsewhere be similarly successful? » (1973, 47).

Cada autor aportó diferentes razones explicativas en torno al origen del cooperativismo vasco, que muchos circunscribían exclusivamente al caso de Mondragón, como las culturales o el nacionalismo vasco (Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society 1977); (Gutiérrez y White 1977); (Bradley y Gelb 1982) o (White y White 1988). No obstante, y en parte gracias a los intercambios que tuvieron con los primeros cooperativistas, la mayoría destacaba el papel de Arizmendiarieta y las posibilidades financieras que ofrecía una estructura de intercooperación como la Caja Laboral. Estas especificidades tan propias de Mondragón produjeron que algunos investigadores consideraran que el excesivo peso explicativo de la cultura vasca y de la figura de Arizmendiarieta dificultaban y hacían complejo poder replicar el modelo en otros territorios. Así, «while recognizing the financial and organizational success of Mondragón, some critics question the validity of «the Mondragón model» as a guide to cooperative development, claiming that this case presents key features that cannot be duplicated elsewhere» (White 1995, 60). También, Bradley y Gelb que decían que «se ha considerado el «vasquismo» de Mondragón de gran importancia para su éxito y, por consiguiente, un obstáculo a su reproducción» (1985, 102).

Las propuestas de estos investigadores eran tendentes a defender la replicabilidad del modelo, y de hecho algunos de ellos estuvieron implicados en el propio desarrollo del cooperativismo en sus respectivos países. Por ello, la visión culturalista se fue moderando en las sucesivas investigaciones anglosajonas. Así a finales de los años 80, puede leerse;

«No negamos que la cultura vasca haya influido en la configuración de Mondragón, pero rechazamos que la experiencia haya estado determinada culturalmente. Al mismo tiempo, reconocemos que los dirigentes de Mondragón han construido una cultura organizativa característica, y que el análisis de esta cultura nos ayudará a comprender Mondragón más que si nos centramos en la cultura étnica del pueblo vasco» (White y White 1989, 307).

Más tardíamente, estos autores afirmarían, incluso, que «the cultural explanation for the growth and dynamics of the Mondragón cooperatives explains little, if anything» (White 1995, 60). El debate sobre el peso explicativo de las causas culturalistas entró de lleno en la discusión académica por lo que las obras más tardías trataron de aportar nuevos argumentos explicativos o perspectivas analíticas originales sobre el fenómeno. Sin embargo, el propio desarrollo del cooperativismo modificó parte de las relaciones socioeconómicas de las cooperativas, por lo que cada vez más investigadores detectaban elementos de tensión. Greenwood, en la mencionada obra *Culturas de Fagor*, sacó a relucir como un elemento de estratificación en Fagor Electrodomésticos, que contaba ya con varios miles de socios, la categoría de «los de arriba» y «los de abajo». La existencia de algunas tensiones internas ya había sido detectada por Riaza en su primera obra (Riaza y Equipo 1966, 117), pero con la obra de Greenwood estas devinieron un elemento central del análisis sociológico. La idea era conocer más sobre la existencia y composición de los grupos internos de las cooperativas de Mondragón. Estos estudios trataban además de aportar algo a los posibles retos de futuro del cooperativismo. Así, Greenwood afirmó que «la tensión entre la experiencia de igualdad de sus miembros en su condición de socios y las diferencias fruto de la división del trabajo se presenta como un dilema clave de las cooperativas industriales de Mondragón» (Greenwood *et al.* 1989, 12). Las interesantes conclusiones de Greenwood aducían que el crecimiento de las cooperativas había conducido a un escenario en el cual la línea divisoria «arriba-abajo» era fluida y se situaba de acuerdo con la posición relativa de los agentes y de sus niveles de conocimiento de las instituciones cooperativas¹².

¹² «Resulta casi imposible situar organizativamente la línea divisoria entre “arriba” y “abajo”. [...] Lo único que está claro es que todos los que están “arriba” son trabajadores no manuales, pero no todos los trabajadores no manuales están “arriba”. Cuanto más se desconoce la función que desempeña un órgano, departamento o persona concretos, más “arriba” se piensa que están. Por consiguiente, parece que existe una relación estrecha entre distancia, desconocimiento, superioridad y atribuciones de poder» (Greenwood *et al.* 1989, 105-106).

En esta época dorada de la investigación también hubo obras muy críticas como *Mondragon Cooperatives-Myth or Model* (Spear et al. 1983) que consideraban el Grupo Cooperativo una entelequia creada por Caja Laboral bajo la falsa apariencia de complejo democrático para ejercer un control societario férreo.

En todo caso, la perspectiva de Greenwood se complementó una otra tesis doctoral más tardía y abiertamente crítica que podemos entender que cierra este periodo histórico de la investigación anglosajona que hemos denominado «Edad de Oro». Se trata de la obra de la antropóloga estadounidense Sharryn Kasmir, *El Mito de Mondragón* (Kasmir 1999). Kasmir realizó una investigación muy exhaustiva cuya metodología se basó en la realización de encuestas y cuestionarios y que complementó con la observación participante. La propuesta de Kasmir era dotar al relato cooperativo de una dimensión política que hasta ese momento había estado ausente en la investigación. Pero el propio desarrollo del cooperativismo había empezado a tensionar a los socios por diversos procesos de restructuración laboral, como la introducción de trabajadores eventuales, la ampliación de los estrictos baremos salariales, la cooperativización de algunas industrias importantes sin la conversión de los trabajadores en socios o la apertura de filiales en el extranjero, por citar algunas de las causas que transformaban el cooperativismo vasco. Kasmir ofreció una visión de la Experiencia, desde el punto de vista de la movilización política y social, crítica con el desarrollo de Mondragón, aunque no con su modelo. Su tesis ofrecía un marco explicativo muy sólido de la consolidación de un discurso que buscaba idealizar la ECM sin tener en cuenta la acción de los agentes sociales (como los partidos o la propia Iglesia) en su génesis. Kasmir criticó este discurso mítico sobre el cual se ha asentado la revisión esencialista del cooperativismo.

Podemos tener en cuenta toda esta amplia literatura que, por su calidad y su intensidad temporal, ha tenido una amplia difusión. La mayoría de las obras actuales suelen citar como referencias «clásicas» algunas de las investigaciones anglosajonas de esta «Edad de Oro». No obstante, estas investigaciones no fueron las primeras sobre la ECM. Como hemos visto, el estudio de Riaza implementó una investigación precedente sobre el cooperativismo con un nivel de detalle exhaustivo. Pero además podemos sostener que hubo investigaciones, incluso doctorales, anteriores a estas obras anglosajonas.

Las primeras tesis doctorales sobre el cooperativismo vasco defendidas en universidades vascas son tempranas. Existieron sendas tesis doctorales que analizaban el movimiento cooperativo generado en las décadas centrales del siglo xx (momento en el que nace la ECM).

La primera fue la que defendió Iñaki Gorroño en la Universidad de Bilbao (precursora de la Universidad del País Vasco) con el título de *La experiencia Cooperativa en el País Vasco* (Gorroño 1975) y, un año más tarde, el jesuita Dionisio Aranzadi defendió la suya en la Universidad de Deusto; *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia* (Aranzadi 1976). Ambas contextualizaban el cooperativismo vasco, sin diferenciarlo claramente todavía del de Mondragón precisamente porque este último se generó en un proceso popular de difusión sutil. En el caso de Gorroño, la tesis analizaba la dimensión empresarial del fenómeno cooperativo sin olvidar que la dimensión social era otra parte consustancial del mismo. Para ello, ofrecía una visión sectorial y territorial del mismo que dio como resultado una visión panorámica de gran valor. Esta tesis fue realizada en un ambiente de efervescencia social, sindical y política de la sociedad vasca, que impactaría en el cooperativismo con acontecimientos como la Huelga de ULGOR de 1974. Es por ello, que Gorroño señalaba que estos elementos serían determinantes en el futuro del cooperativismo: «La aparición de una tal crisis de identidad se manifiesta directamente en la redefinición de las futuras políticas de desarrollo, tanto a nivel de grupo cooperativo, como al de sus empresas» (Gorroño 1975, 167-168). Por su parte, Aranzadi ofrecía un recorrido teórico similar al de Ríaza (que no en vano publicó su estudio en Deusto), haciendo un gran repaso a la teoría cooperativista general y enmarcando en esta los elementos característicos del cooperativismo vasco, concretamente de ULGOR y de la Caja Laboral. De la Caja afirmaba que «la captación del ahorro popular es un objetivo y un instrumento de incalculable trascendencia» (Aranzadi 1976, 477). El jesuita era el primero en analizar los cambios institucionales que empezaba a detectar en el caso de Mondragón. Consciente de ello, Aranzadi seguiría defendiendo el modelo de cooperativas de trabajo industrial, al comprobar que los sectores críticos con el desarrollo sociolaboral del cooperativismo iban en aumento (1985, 111)¹³.

No obstante, podemos profundizar aún más en el análisis sobre el desarrollo de esta investigación. Y es que es poco conocido que hubo publicaciones internacionales anteriores al mencionado artículo de Oakeshott. En primer lugar, encontramos una serie de conferencias que se dieron en la *Maison Internationale de Chemins de Fer* de París en

¹³ «Horrekin ez dira ezabatzen ez lanaren nekea eta ez masan produzitzeak errepikatuen eta zatikatuen ugaritasuna. Eta aurrerapen tekniko modernoak ere aplikatu beharko dira lan hauek arintzeko. Baina kooperatibismoak asumi erazi egiten ditu zailtasunok, eta asumi erazi ere borondatez eta, lan komunean buruz eta bihotzez, partehartzen delako sentimendu batekin» (Aranzadi 1985, 111).

los meses previos al señalado Mayo del 1968 y en las que participaron miembros de las primeras generaciones de cooperativistas como Aldabaldetrecu¹⁴ y Gorroñoigoitia. La conferencia, titulada *De l'Artisanat au complexe industriel. Une importante réalisation coopérative et communautaire*, fue posteriormente publicada con el mismo título en la revista *Archives Internationales de Sociologie de la Coopération* (Aldabaldetrecu y Gray 1967), editada por el *Centre de recherches coopératives* y que entonces dirigía Henry Desroche¹⁵. Un artículo con el mismo título se publicó sin firmar, presuponemos que por Gray y Aldabaldetrecu, en *Communautés* (Anónimo1 1967), órgano de prensa de la *Entente Communautaire, Fédération des Communautés de Travail* cuyo vicepresidente era Jean Gray (coautor del otro artículo). Esta *Fédération* agrupaba diferentes comunidades de trabajo (mismo concepto que el usado por Arizmendiarieta en Mondragón) de gran divergencia interna entre sí puesto que provenían de diferentes líneas del cristianismo social, el marxismo y el socialismo (Chaudy, 2023). En segundo lugar, también son destacables los artículos de los años 60 publicados en *Activités en Pays Basque*, revista de Baiona, que analizaremos a continuación, concretamente: *L'Espagne franchit les Pyrénées* (Anónimo2 1967) y *Mondragon: complexe industriel européen* (Anónimo3 1967).

Estas primeras publicaciones generaron un notable interés en Francia. Este interés se manifestó incluso en una tesis doctoral. La tesis, dirigida por el mismo Desroche, fue la del dominico Quintin Garcia *Les coopératives industrielles de Mondragon* (1970), que sentó las bases del estudio consecuente sobre la ECM en el Estado francés. Garcia y el propio Desroche realizaron varias visitas a Arrasate y estuvieron en contacto con Arizmendiarieta, como lo atestiguan varias cartas conservadas en el Fondo Documental del sacerdote¹⁶. Podemos afirmar que la tesis de Quintin Garcia es la primera tesis doctoral internacional sobre

¹⁴ Albadeletrecu no se encontraba entre los fundadores de ULGOR porque se incorporó posteriormente. Su papel fue clave para el desarrollo comercial de la primera cooperativa de Mondragón. Al hablar francés, Aldabaldetrecu fue el ponente de la mayoría de las ponencias que tuvieron lugar en Francia.

¹⁵ Desroche fue un prominente estudioso del cooperativismo y promotor de la conceptualización de la noción de Economía Social. Desroche formaba parte de la asociación *Economie et humanisme* que buscaba nuevas propuestas económicas coherentes con la Doctrina Social de la Iglesia, por lo que siguió de cerca la experiencia vasca (Itçaina 2001, 409).

¹⁶ Documentación como la *Carta de Agradecimiento de Henry Desroche a Gorroñoigoitia* que puede ser consultada en el Fondo Documental digitalizado Auñamendi <https://www.eusko-ikaskuntza.eus/es/fondo-documental/fondos-documentales/buscar/?b=1&mo=1&fo=2>

Mondragón y su objetivo fue analizar el movimiento cooperativo desde un punto de vista estructural y sociológico. La tesis de Garcia se adelantó varios años a las tesis vascas y, mucho más aún, a las anglófonas, algo apenas conocido si atendemos a su menor número de referencias. Sin embargo, es todavía menos conocido que la visita a Arrasate de Oakeshott, escritor del artículo de *The Observer*, se debió precisamente a que conoció la ECM gracias a los tempranos artículos de investigación de Francia.

«El descubrimiento de Oakeshott tuvo lugar en una biblioteca de París, mientras hojeaba las páginas de una desconocida serie de publicaciones del *Centre de Recherches Cooperatives* y dio con el primer informe de investigación sobre Mondragón, publicado en 1967 (Aldabaldetrecu y Gray)» (White y White 1989, 345).

Esto ayuda a descartar la primera hipótesis planteada, según la cual se afirma la difusión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón pasó directamente de la escala local guipuzcoana al ámbito anglosajón (h_1), demostrando que las primeras investigaciones sobre el cooperativismo de Mondragón tuvieron lugar en revistas estatales y que la dimensión internacional de la investigación se alcanzó gracias a la difusión que los propios cooperativistas hicieron en Francia. El desarrollo de esta primera investigación francófona fue fructífero y dio lugar al primer conocimiento internacional sobre el modelo de Mondragón. La investigación posterior, anglófona, tomó otra dimensión cuantitativa y cualitativa, por lo que ha sido de una mayor trascendencia. Los intereses entre ambos sujetos de investigación eran claramente divergentes puesto que en Francia se trataba de hallar soluciones a los problemas socioeconómicos y a un cierto desencantamiento generacional con los movimientos sindicales, políticos y religiosos de finales de los 60 que, de hecho, condujo a los hechos de Mayo del 68; mientras que el contexto anglófono bebía de una preocupación sindical y de ciertos movimientos obreros sobre los procesos de desindustrialización que tenían lugar en esa década en Inglaterra y Estados Unidos. Así, podemos afirmar que las primeras investigaciones internacionales sobre el cooperativismo de Mondragón tuvieron lugar en Francia, gracias a la profusa labor de difusión que llevaron a cabo los primeros cooperativistas y, sobre todo, Aldabaldetrecu. El hecho de que los primeros cooperativistas de Mondragón estuviesen activamente vinculados con estas primeras investigaciones es fundamental para destruir el segundo prejuicio expuesto, el que afirma que, en Euzkadi Herria, la difusión fue sobre todo un fenómeno popular sin voluntad de incidencia en el debate académico (h_2).

3. La difusión de la ECM en Euskal Herria

La voluntad del primer cooperativismo de Mondragón fue la de propagar su experiencia. Su testimonio, que tenía como objetivo seguir promoviendo cooperativas, se dio de numerosas formas. La Caja Laboral, por ejemplo, realizaba Asambleas Comarcales para informar a los ahorradores de sus resultados, y también para atraer a nuevos socios. Estas Asambleas se realizaban en numerosas localidades¹⁷. Otro medio de difusión eran las visitas y encuentros para dar a conocer el funcionamiento de las instituciones de Arrasate. Estas visitas, hoy institucionalizadas por los servicios centrales de Mondragón, eran realizadas gracias a las redes sociales, familiares, religiosas o políticas. El resultado de estos primeros encuentros fue la rápida capacidad de Mondragón para conectarse con diferentes agentes claves de la Administración¹⁸. Muchas de estas visitas estaban motivadas por investigar sobre esta Experiencia.

En efecto, la voluntad de difundir el modelo cooperativo creado se ejemplifica en otros elementos. El ya mencionado libro, *10 años de ULGOR* (ULGOR S.C.I. 1966) y unos años más tarde *Esto es ULGOR* (ULGOR 1970) son algunos de los instrumentos utilizados para dar a conocer su experiencia. Además, es significativo que el libro *Esto es ULGOR* estaba redactado en castellano, francés e inglés, como muestra inequívoca de su vocación transfronteriza. La cooperativa de crédito, lo hizo con el también mencionado libro *Caja Laboral Popular: Una experiencia cooperativa* (Caja Laboral Popular 1967a), unos años más tarde con *Caja Laboral Popular* (Caja Laboral Popular 1971) y con *Nuestra Experiencia Cooperativa* (Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia 1979).

Otra herramienta de difusión fue la revista del movimiento cooperativo de Mondragón, *Cooperación* cuyo primer boletín fue publicado en 1960 y que, años después, pasaría a denominarse *Trabajo y Unión*. Hoy continúa con el nombre de *T.U. Lankide*. A ello hay que sumar otros libros de los propios fundadores y numerosos artículos de Arizmendiarieta y la propia Caja, que trataron de difundir la Experiencia en diferentes revistas. Por citar algunos de ellos, encontramos *Don Jose Maria Arizmendiarieta y la Experiencia Cooperativa de Mondra-*

¹⁷ Por ejemplo, en 1967, se realizaron en Oñati, Erretería, Elgoibar (todas localidades de Gipuzkoa) y Amorebieta (Bizkaia) (Caja Laboral Popular 1967b, 7).

¹⁸ Arizmendiarieta parece que generó una buena relación con José Luis del Arco que dirigía el Servicio Jurídico de la Obra de la Cooperación. Esto facilitó que los Estatutos que se iban presentando se pudiesen ir adaptando de una forma más sencilla. De hecho, Del Arco publicaría posteriormente diferentes estudios sobre la ECM como (Del Arco 1982) y fue una figura clave para lograr el registro efectivo de varias cooperativas.

gón (Larrañaga 1981) o artículos como «El Cooperativismo Industrial «de Mondragón» Pasado y presente» que publicó la Caja Laboral en la revista del Ministerio *Información Comercial Española* que trataba de hallar las causas de «las importantes realizaciones cooperativas» (Caja Laboral Popular 1972, 221).

Entre todas las visitas a Arrasate estaban, como no podía ser de otra forma, las de estudiantes, religiosos, alcaldes, empresarios y otras personalidades de Iparralde Euskal Herria. Estas visitas fueron numerosas y se calculaba que varios miles de personas las habían realizado entre mediados de los 60 y principios de los 70: «Iparralde guztientzat 1965 urtearen azken aldetik hasi eta orain arte, badakigu 4.500 edo 5.000 Iparraldeko jende, bereziki gazteak, izan direla Arrasateko itzuliaren egiten» (Kamblong 1973, 183). Algunas de estas visitas eran realizadas por estudiantes y consistían en estancias de trabajo en cooperativas industriales de Mondragón. La idea de estas visitas, denominadas con acierto «peregrinajes cooperativos» (Itçaina 2010, 77), era formar técnica, pero también, socialmente a estos jóvenes de Iparralde. Con ello se despertó el interés del cooperativismo en Iparralde a una nueva generación de ingenieros, de laicos de la Acción Social de la Iglesia y de Sacerdotes que desembocaría en un movimiento cooperativo propio (Itçaina 2007), desvinculado de la acción cooperativa precedente de marcado acento institucional.

En el marco de esas visitas hubo una especialmente particular. Fue la que realizó en 1964 un grupo de nueve personalidades de Lapurdi¹⁹, entre las que se hallaba el párroco de Sokoa, Píares Larzabal. El testimonio de esa visita se recogió en el diario *Herria* en un artículo publicado en tres números diferentes de ese mismo año, firmado con el seudónimo de Kostatarra, que puede pensarse que fueron obra de Larzabal, un sacerdote muy implicado en el movimiento cultural vasco y en la dinamización de las JOC²⁰. El artículo se tituló «Arrasate Izan

¹⁹ «Hemendik, bederatzi gizon ginen Arrasaten: Sarako jaun mera, Hazparnetik, Louis St-Esteben indutrilaria, Donibane Ziburutik, lau indutrilari: Basurco, Pourtau, Olaizola eta Etcheharreta jaunak, bi zindikalari: Chotro, Zubeldia eta apez bat: Zokoko jaun erretora» (Kostatarra 1964a, 1).

²⁰ JOC, siglas de *Jeunesse Ouvrière Chrétienne* es la organización juvenil de fuerte convicciones sociales de la Iglesia Católica. Las JOC tenían un fuerte carácter obrerista tanto por su composición como por sus influencias teóricas, de la Doctrina Social de la Iglesia, especialmente la Encíclica *Rerum Novarum* de León XIII. Las JOC en España funcionaron como organización juvenil de las Hermandades Obreras de Acción Católica (HOAC). Las HOAC surgieron en el seno del corporativismo franquista, pero sirvieron para organizar los primeros cuadros del sindicalismo español, como las Comisiones Obreras. En Euskal Herria, ambos movimientos tuvieron una honda implantación y su vinculación con las primeras generaciones de cooperativistas de Mondragón no solo es

Gira» y describía las instituciones y funcionamiento de la ECM (Kostatarra 1964a); (Kostatarra 1964b); (Kostatarra 1964c).

Iparralde era, en esa época, el centro cultural desde el cual publicar en euskera para los «seculares», ya que, en Hegoalde, tan solo la Iglesia publicaba algunas revistas en euskera, sobre todo a partir de los años 50 (como *Zeruko Argia* o *Jakin*). En Iparralde, una de esas revistas era *Enbata*, que publicaba en francés y euskera. *Enbata* pronto se convirtió en un movimiento político que adoptaría la denominación de Embata. Embata devendrá un agente clave para la difusión y promoción del cooperativismo en Iparralde y prueba de ello, son los artículos que publicaron sus dirigentes, en francés, en la revista homónima. Quizás el más destacable, por lo temprano de su publicación, es «L'entreprise dans la cité Basque; L'exemple de la Coopérative industrielle de Mondragon», publicado en tres partes (Camblong 1964a), (Camblong 1964b) y (Camblong 1965). Los artículos explicaban el fenómeno cooperativo de Mondragón haciendo hincapié en la dinámica económica y societaria de la Caja Laboral como una forma de desarrollo endógena. Iparralde sufría diversas crisis económicas que tocaron de cerca industrias claves como la de *l'espadrille* o las conservas. Esto provocó un éxodo rural en el que muchos jóvenes tuvieron que buscar trabajo en la costa vasca o en París. La preocupación de los agentes sociales era creciente y la respuesta del nacionalismo vasco, o al menos de Embata²¹, empezaba a desbordar las clásicas posiciones de la democracia cristiana para alinearse con el nacionalismo de izquierdas. En la misma revista, Noblia, que junto con Camblong fue uno de los más destacados líderes del naciente cooperativismo, proponía el desarrollo de estructuras económicas propias para frenar el éxodo rural.

«Mais où en serons-nous, nous Basques «français»? L'Europe se fera-t-elle ? Quand et comment ? Notre Pays Basque ne sera-t-il pas mort à ce moment-là ? Ce qu'il y a de sûr c'est que nous nous dirigeons vers le cimetière sauf pour la frange dorée de la côte. Alors faut-il partir vers Paris pour vivre ou faut-il tenter de faire l'union entre nous pour notre défense économique linguistique et culturelle ?» (Noblia 1965).

evidente, sino que ha sido reconocida por sus propios fundadores, miembros de las JOC y las HOAC (Arizmendi-Arrieta 1966, 7); (Ormaetxea 2004, 33) y (Del Arco 1982, 15).

²¹ Embata fue el principal agente que vinculó la idea de desarrollo del territorio al cooperativismo, puesto que otros sectores sociales y políticos consideraba que no era una vía factible o aceptable. Un histórico cooperativista de Iparralde nos afirmó que «En esta época era Embata, no había otra cosa... fue después, bueno también, la evolución política en el otro lado que aquí se ha empezado a hablar de otros movimientos políticos, pero no, en esta época todo era Embata» (Baiona, 19 de noviembre de 2022).

En este contexto social, Embata, junto con otros agentes políticos y religiosos, vio en el cooperativismo una respuesta para sus problemas económicos y sociales²². Una respuesta que entendían como propia y autónoma para lograr un desarrollo endógeno. Por eso, estos primeros artículos tenían la intención de cuestionarse porque no se desarrollaba un movimiento similar a Mondragón en el Norte. En *Herria* se interrogaban también sobre esa cuestión.

«Ez ote ginezake, hunaindiko Eskual Herrian holako zerbait munta?... Zertako ez?... Arrasateko koperatifak gu ere lagunduko ote gioiuzke? Zertako ez? [...] Hemen eskas duguna geienik da izpiritu bertutetsa bat. Hortaz mintzatu gure gibelarukoan gure artean. Zoin ahul, zoin «uko egile» eta guri den hemengo. Eskualdunen izpiritua; haogoe-neri konparatuz... Mila ele, espanta arrazoa tetelo badabizkigu, ¿bainan nun dira gure obrak? Nun da gure arteko elgartasuna?» (Kostatarra 1964c, 4).

Y las conclusiones del artículo de Camblong en Enbata ofrecían, incluso, una respuesta a esa cuestión.

« L'absurdité de la frontière divisant en 2 le Pays Basque et empêchant la partie Nord de communiquer normalement avec les provinces du Sud est une fois de plus à signaler. Dieu sait pourtant que dans le cas des entreprises de Mondragon les Basques du Nord auraient besoin de contacts plus fréquents et de l'aide de leurs frères du Sud » (Camblong 1965).

Atendiendo al subdesarrollo de las provincias de Lapurdi, Nafarroa Beherea y Xiberoa, Camblong opinaba que había dos lecciones a retener. Por un lado, «la volonté de se développer est la condition nécessaire du développement économique, pas seulement la bonne volonté, mais une volonté concrète, précise, organisée «technique»» y, por otro, que «il faut instruire tous les jeunes Basques» (*Ibid.*, 7).

²² Un entrevistado, dirigente cooperativista de Iparralde afirmaba que la influencia de Camblong fue determinante. Nos relató en la entrevista «Camblong impulsó mucho las relaciones con las cooperativas. Organizando viajes para ver cómo funcionaban, como era Fagor en aquella época y no sé qué. Y el concepto que vino. Porque cuando... Bueno, también hay una relación francesa que ocurrió con las cooperativas que nos ayudó mucho. Pero estaban muy... ¿Cómo decir? Nosotros hemos exigido desde el principio que toda la gente tenía que ser cooperativista. Y en Francia hay unos que son y otros que no. Nosotros todos. Y esto fue la influencia de Mondragón» (Angelu, 20 de enero de 2023).

Todos estos artículos demuestran el pronto interés que generó Mondragón en Iparralde. Los publicados en *Enbata* destacan por marcar el que será el discurso del nacionalismo vasco que coadyuvó a generar el naciente cooperativismo. Un movimiento de cooperativas que se constituyó para lograr un desarrollo endógeno y fuertemente arraigado al territorio de Iparralde, *vid.* (Itçaina 2007); (Itçaina 2010). En el caso de *Herria* lo llamativo es que demuestran que también otros sectores del clero y la política tenían interés en la ECM. Además, parece que el artículo de 1964 es el primer artículo escrito y publicado en euskera sobre el cooperativismo de Mondragón. No es casualidad, el hecho de que estos primeros artículos en euskera fuesen publicados en Iparralde, teniendo en cuenta el notable interés que despertaron las cooperativas de Arrasate en todo Euskal Herria y la relativa libertad que gozaba la lengua vasca en el territorio francés. Esto, que es ciertamente desconocido en nuestros días²³, tiene aún un aspecto todavía menos conocido. Y es que parece que ese *izpiritu* finalmente floreció gracias, entre otros aspectos, a que los dirigentes vascofranceses decidieron concertar una serie de reuniones con los cooperativistas de Mondragón.

«Mondragoeko buruzagi batzuekin bi elgar hizketa oso interesanteak egin izan ziren Hendaian 1967ko urriaren 15ean eta abenduaren 10ean. Hogeita hamar bat lagun aldi bakotx, herriko auzapez eta apez, sindikalista, lantegi buruzagi, irakasle, ikasle, gazte eta abar. Denetarik bazen hor. Parte segurik, hor sortu zen Ipar Euskal Herri hontan ekonomiar buruzko izpiritu berri hori» (Kamblong 1973, 192).

En estas reuniones, según el propio Kamblong, se llegó a la conclusión de que era posible replicar la Experiencia en Lapurdi, Nafarroa Beherea y Xiberoa y se llevó el tema a la Cámara de Comercio e Industria de Baiona para realizar un estudio más profundo sobre el tema (*Ibid.*, 190). La Cámara de Comercio e Industria de Baiona realizó esta investigación que fue publicada en una revista de tirada local: *Activités en Pays Basque*. Esta investigación se publicó en enero de 1967 en sendos artículos: *L'Espagne franchit les Pyrénées* (Anónimo2 1967) y *Mondragon: complexe industriel européen* (Anónimo3 1967). Ambos daban una visión muy positiva del modelo, pero el interés no era tanto político (como sí lo era para Embata) sino más bien como modelo económico y social de escala departamental.

²³ Ni siquiera se cita en el libro *Cooperativas y euskera* que reflexiona sobre el papel de la lengua en la Experiencia (Unanue y Intxausti 2002).

Se afirmaba sobre Mondragón: «C'est une réalisation extraordinaire. Pour nous, elle éclate d'un intérêt exemplaire. Car, les Basses-Pyrénées constituent un département situé entre les Landes, au nord, et le Guipuzcoa, au sud. Son dynamisme et son volume constituent une chance pour sortir très vite de la position excentrée qui était notre handicap, il n'y a pas si longtemps » (Anónimo2 1967, 4).

Estos artículos contenían diversos extractos de conversaciones y entrevistas con diferentes pioneros cooperativistas, a los cuales no nombraban. La influencia del pensamiento de Arizmendiarieta en las publicaciones nos permite pensar que una de las entrevistas fue con el sacerdote, aunque no se le cita expresamente. En ese sentido se concluía: «C'est enfin la foi dans leur conception des relations sociales économiques et humaines entre tous les êtres, leur souci constant de la promotion de l'homme, en fonction de ses qualités et de son travail et non de ses origines» (Anónimo3 1967, 17).

Como mencionábamos, los intereses de diversos agentes del catolicismo social, el vasquismo y las instituciones locales convergían en esa época en un sólido movimiento cooperativo en Ipar Euskal Herria. Estas publicaciones se enmarcan en el debate generado en torno a la propuesta de ese cooperativismo emergente que se desarrolló, aunque no con la dimensión de Mondragón, desde mediados de los años 70. Uno de los dirigentes del movimiento cooperativo de Iparralde nos afirmó sobre la influencia de la ECM que «Mondragón era para nosotros la estrella en el cielo...»²⁴. Estos artículos, junto con la voluntad de los dirigentes de la Experiencia de exportar la misma, ayudó a situar en el debate francés a Mondragón. Este interés se concretó en las mencionadas conferencias en París, en los artículos académicos y, en definitiva, a la primera difusión internacional del cooperativismo que nació en Debagoiena puesto que la primera tesis doctoral sobre Mondragón (García 1970), se basó en estas primeras publicaciones. Las visitas de los vascofranceses a Mondragón favorecieron también una serie de publicaciones en prensa y un serio estudio de la Cámara de Comercio e Industria de Baiona sobre las posibilidades de réplica de la experiencia de Mondragón en Iparralde. Estudio que coadyuvó a difundir y sentar las bases de las primeras investigaciones académicas francesas, incluida la tesis de García. Estos primeros artículos en euskera, vinculados a la movilización de los agentes religiosos y políticos, demuestran un interés temprano en Iparralde, pero, sobre todo, destruyen el prejuicio extendido de que la difusión del cooperativismo en Euskal Herria fue un

²⁴ Dirigente cooperativista de Iparralde, Angelu, 20 de enero de 2023.

fenómeno exclusivamente popular (h_2). Esto es así, debido a que gracias a la difusión se dio el paso a la investigación empresarial, primero, y académica, después. Todo ello se produjo, además, décadas antes de que la Academia inglesa conociese el «caso Mondragón». Ahora, antes de entrar en las conclusiones, trataremos de ofrecer una propuesta explicativa sobre el porqué de estos prejuicios, teniendo en cuenta que hemos determinado su falta de exactitud.

4. Una evolución paralela al desarrollo del movimiento cooperativo

En las líneas precedentes hemos analizado el desarrollo de las primeras investigaciones sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Algunos de estos estudios se dieron en momentos muy iniciales del desarrollo cooperativo. En este desarrollo hemos detectado la existencia de diferentes prejuicios sobre cómo se dio la difusión de la Experiencia y su subsiguiente investigación. En general hemos podido contrastar los dos grandes ámbitos de investigación que inicialmente abordaron este objeto de estudio, y analizado como la doctrina francesa, gracias a la influencia de los propios cooperativistas, se avanzó a la anglófona, principalmente inglesa y norteamericana.

Esto se evidencia en numerosos aspectos, pero quizás el más elocuente es el que emerge de un análisis sencillo de las citas entrecruzadas. Así, la tesis de García, de 1970, sí que cita los artículos de prensa que hemos resaltado y especialmente (Aldabaldetrecu y Gray 1967). No obstante, tan solo algunos de los estudios subsiguientes citan estas primeras obras de referencia. Así lo hacen (Gorroño 1975) y (Aranzadi 1976) en sus tesis doctorales o (Gutiérrez y White 1977) y (White y White 1988) que citan una o ambas referencias en sus publicaciones. E, incluso, se citan estos artículos en *El Hombre cooperativo*, tesis doctoral de Azurmendi (1992) o en otras publicaciones más recientes como (Molina 2011b) y (Altuna y Urteaga 2014). Sin embargo, numerosas obras capitales sobre el cooperativismo vasco omiten estas referencias como sucede en (Bradley y Gelb 1983); (Greenwood *et al.* 1989), (Kasmir 1999) o incluso en la obra que surgió de Mondragón sobre su propia síntesis (Altuna 2008). Podríamos pensar que existen barreras idiomáticas que dificultan la comprensión entre ambas o sostener la idea de que el propio paso del tiempo va relegando algunas obras más antiguas. En todo caso, consideramos que existe otro elemento que puede ofrecer una explicación complementaria.

La mayoría de estas investigaciones tienen en común dos aspectos claves. El primero es que, desde diversos enfoques teóricos y desde di-

ferentes territorios se trataba de conocer si el modelo cooperativo de Mondragón era replicable en otras latitudes y si representaba una alternativa económica viable. La segunda es que la práctica totalidad realizaban sus análisis mediante una extensa revisión de documentos facilitados por las cooperativas que se complementaba con diferentes reuniones, conversaciones o entrevistas con Arizmendiarieta y los dirigentes del movimiento. Esto sucede, por ejemplo, con (Riaza 1967); (García 1970); (Bradley y Gelb 1983), (White y White 1988) o (Greenwood *et al.* 1989).

Estas entrevistas servían para situar al investigador y conocer detalles en profundidad del desarrollo cooperativo. No obstante, el propio desarrollo del cooperativismo provocó un crecimiento societario inusitado. En pocos años se incorporaron miles de socios a unas pocas cooperativas, lo que dio lugar a cooperativas con una gran masa social. Además, los cambios sociolaborales que tuvieron lugar en los años 70 dieron paso a nuevas estructuras sociológicas en las que las relaciones de familiaridad y cercanía se debilitaron, como reconocen, incluso, los pioneros²⁵. La emergencia de tensiones internas se evidenciará públicamente a principios de los años 70 pero se harán insalvables en la mencionada Huelga de ULGOR de 1974.

La distinción de socios «de arriba» y «de abajo» fue tomada en consideración como una variable de estratificación social en el seno de las cooperativas en las primeras investigaciones antropológicas, puesto que emergía de las propias entrevistas (Greenwood *et al.* 1989) y (Kasimir 1999). Esta distancia interna provocó que el discurso de los dirigentes se alejase, en ocasiones, del de algunos sectores de las bases cooperativas. Por tanto, si los investigadores realizaban las entrevistas y encuentros con los dirigentes podían obviar parte del análisis global de fenómeno. Este sesgo, que hemos denominado fenómeno del Baserri de Olandixo (De la Fuente 2024a, 88-92), nos permite entender parte del desarrollo histórico y relación de las investigaciones sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Los orígenes del cooperativismo de Mondragón están vinculados a la situación de posguerra en la que nacieron sus primeras cooperativas. En el seno de la Comunidad Moral Vasca numerosas personas vieron en el cooperativismo una forma de acción económica que ya

²⁵ «Las empresas nacidas en el seno del cooperativismo mondragonés, a los tres años ya tenían más de 100 socios trabajadores y que lo que al comienzo era «trabajar en familia» y convivir todos a la vez las vicisitudes de su empresa, poco a poco se fue diluyendo, dedicándose cada socio a su parcela, de donde podía derivar el debilitamiento del fervor cooperativo» (Ormaetxea 2004, 60).

conocían (gracias al amplio desarrollo del cooperativismo de anteguerra) pero que podía subvertir algunas de las deficiencias sociales y económicas de la época. La filosofía práctica de Arizmendiarieta fue clave en la movilización de la juventud de la época por combinar diferentes matrices ideológicas en torno a una alternativa económica. Gran parte del cooperativismo asociado a la Caja Laboral se generó en diferentes localidades vascas de manera espontánea pero conectada siguiendo un modelo de difusión popular que tuvo su eco en la prensa y en la investigación académica. Por otro lado, tanto el PNV como las corrientes abertzales de izquierdas concluyeron que «el cooperativismo era el modelo de producción nacionalista vasco» (Heiberg 1989, 225) *cit.* en (Kasmir 1999, 127), lo que coadyuvó a una defensa del modelo cooperativo. La Acción Social de una parte considerable de la Iglesia Vasca movilizó a las nuevas generaciones para crear, en el espíritu de la solidaridad cristiana (Gaminde 2017), cooperativas que solventasen los problemas que azotaban a Euskal Herria. Arizmendiarieta es la mejor expresión de esta Iglesia Vasca, pero no es el único ejemplo²⁶, ya que numerosos sacerdotes vieron en el cooperativismo una posibilidad de renovar las bases económicas y espirituales de las comunidades en las que se insertaban.

Las cooperativas de Mondragón, agrupadas en torno a Caja Laboral, se vieron obligadas a realizar importantes cambios para afrontar las sucesivas crisis económicas en los años 80. Esto provocó una búsqueda de la competitividad que fracturó alguno de los lazos comunitarios del proyecto. Progresivamente la intercooperación se fue institucionalizando. Primero, en torno al Grupo Asociado a Caja Laboral que devenía Grupo Mondragón, organizado comarcalmente. Posteriormente en una estructura internacional con Divisiones sectoriales que tomaría el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa. Pero además estos cambios se enmarcaban en una dinámica de transformación más amplia en la que procesos sociales, demográficos y económicos cambiaron rápidamente Euskal Herria. Las nuevas generaciones se secularizaron rápidamente y la Iglesia abandonó su papel de promoción de iniciativas económicas. Esto desplazó las matrices ideológicas del catolicismo social hacia el nacionalismo vasco y el socialismo, pero paradójicamente, a medida que Mondragón ocupaba unas posiciones más centrales en

²⁶ Encontramos ejemplos de esta Iglesia Vasca desde Nafarroa, donde el sacerdote Florentino Ezcurra animó la creación de la Cooperativa Agraria de explotación en común de Santa María de Zuñiga, hasta Iparralde, donde el Padre Xarritton creó una Escuela Técnica, pasando por ejemplos más cercanos a Arrasate como Julián Olazabalaga que apoyó el cooperativismo de Lea-Artibai con la ayuda de Arizmendiarieta.

el espacio macroeconómico perdía la atención de partidos políticos y sindicatos. Esto llevó a una doble mutación de las matrices ideológicas del cooperativismo, del catolicismo social hacia el nacionalismo (en su versión democristiana o marxista) y de este hacia un sistema plural de matrices ideológicas propias de una nueva etapa histórica.

En este proceso los dirigentes de Mondragón prefirieron asumir un papel discreto en la esfera pública, debido, entre otras razones, a que la propia evolución del Grupo estaba subyugando parte de la transformación social del proyecto a la rentabilidad económica, sobre todo en el sector industrial. De esta forma, parece lógico que las investigaciones subsiguientes fueran obviando parte de los procesos de divulgación de Mondragón. No hacerlo, implicaba reconocer el amplio compromiso de Mondragón con el desarrollo territorial del país, y de esta forma, planteaban obstáculos a los relatos reduccionistas de su replicabilidad. El análisis de amplio espectro dio pie a un relato mucho más economista que consideramos que es hoy el dominante en torno al análisis de la ECM. Pero reconocer su dimensión política, no implica asumir la crítica de los sectores politizados sino situar en un equilibrio adecuado a las relaciones de poder entre el cooperativismo y a los agentes sociales y religiosos. La desinstitucionalización teórica se produjo a medida que se institucionalizaba el Grupo, lo que provocó que tan solo la potente doctrina anglófona quedase referenciada como la investigación principal (y primigenia) sobre el cooperativismo.

En todo caso, entendemos que esta es la principal causa de la existencia de ideas preconcebidas tan arraigadas sobre el análisis académico de la ECM. Esta explicación al surgimiento de los perjuicios aquí relatados puede ser tachada de parcial o de reduccionista, pero creemos que ha quedado sólidamente argumentada en base a una profunda revisión de las publicaciones sobre la materia. En nuestra opinión, es imprescindible analizar estos procesos desde diferentes perspectivas no solo por tener una visión fidedigna de los mismos sino para eliminar posibles sesgos y visiones erróneas de lo que ha sido, y es hoy, la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

5. Conclusiones

Hasta ahora hemos tratado de ofrecer una visión panorámica de los primeros pasos en torno a la divulgación e investigación de Mondragón. El objetivo del artículo era trazar un recorrido en torno a los procesos de difusión de este modelo y, más concretamente, analizar dos ideas preconcebidas que consideramos ampliamente extendidas.

Tal y como hemos venido exponiendo la primera de estas ideas es la que defiende que la difusión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón pasó directamente de la escala local, esencialmente guipuzcoana, al ámbito anglosajón (h_1). La segunda es la idea que considera que esta primera difusión del modelo cooperativo de Mondragón, en la escala de Euskal Herria, fue un fenómeno de extensión exclusivamente popular sin voluntad de incidencia en el debate académico (h_2).

El contraste documental planteado nos permite hablar de una rica interacción entre el movimiento cooperativo de Mondragón y su entorno intelectual, por lo que ambas ideas pueden ser claramente refutadas. En primer lugar, hemos visto como las primeras investigaciones académicas se publicaron en España con la participación de la primera generación de cooperativistas y de Arizmendiarieta. Mondragón desde sus inicios tuvo una clara vocación de dar a conocer su modelo en diferentes registros que iban desde el público generalista hasta el académico, cosa que explica la abundante publicación de libros conmemorativos, artículos en prensa, estudios académicos e incluso una revista propia. En lo que respecta a la investigación el estudio de Riaza (1967), realizado en ULGOR, destaca por ser el primer análisis académico serio y coherente de la Experiencia, y serlo décadas antes de las principales publicaciones académicas internacionales.

En segundo lugar, porque el ámbito de difusión internacional se alcanzó con las primeras publicaciones de los cooperativistas (Aldabal-detrecu y Gray 1967) e investigaciones doctorales (García 1970) del ámbito francés. Esta divulgación surgió del interés de algunos sectores del cristianismo social y de los movimientos obreros por conocer la experiencia vasca y tratar de buscar respuestas a los retos socioeconómicos que abordaban. Las diferentes conferencias realizadas en París demuestran el interés que la ECM despertó en Francia y el carácter internacional que tomó pronto este movimiento. La vocación internacional del cooperativismo de Mondragón se evidencia en que algunas de sus publicaciones como *Esto es ULGOR* (ULGOR 1970) se redactaron en castellano, francés e inglés. Pero esta divulgación de corte francés se produjo también gracias a las interacciones de numerosos vascos de Iparralde con las cooperativas industriales del valle del Deba. Estas interacciones, ya fuesen simples visitas o estancias de trabajo, consiguieron despertar el interés de diferentes sectores sociales y conseguir una difusión relevante, que fue desde Baiona hacia París.

Las primeras publicaciones francesas fueron las que posicionaron a Mondragón en un debate de amplio espectro sobre el futuro de la economía y la democracia industrial en un escenario dividido por la Guerra Fría. Así, estos artículos lograron despertar el interés de Robert Oakes-

hott que con su artículo *Mondragon: Spain's Oasis of Democracy* dio a conocer el caso al público anglófono. El interés de diversos investigadores ingleses y americanos fue tal que se inició una verdadera «Edad de Oro» de la investigación académica sobre Mondragón, con numerosas obras de referencia como (Gutierrez y White 1977); (Thomas y Logan 1982), (Bradley y Gelb 1982); (Bradley y Gelb 1983) o (White y White 1988) por citar algunas. Como hemos visto, el hilo conductor de toda la producción científica en torno al cooperativismo de Mondragón durante las primeras décadas, fue analizar las causas de su génesis y desarrollo para explorar las posibilidades de su réplica. Sin embargo, los cambios socioeconómicos que se produjeron en el seno de Mondragón generaron nuevos discursos académicos críticos que ahondaban en la existencia de ciertas tensiones (Greenwood *et al.* 1989); (Kasmir 1999). Paralelamente, los partidos políticos y sindicatos de todo signo, así como la propia Iglesia Católica fueron relativizando la posición que el cooperativismo había ocupado en su discurso económico y social. Todo esto generó una cierta pérdida de interés social y académico en torno a un sujeto de estudio altamente dinámico como Mondragón, y abrió pie a una serie de investigaciones abiertamente críticas o que simplemente cuestionaban el modelo, desde (Spear *et al.* 1983) hasta otras muchas más recientes (Amado-Borthayre 2009).

En tercer lugar, podemos afirmar que el cooperativismo de Mondragón se difundió por Euskal Herria de forma popular, pero también gracias a numerosas publicaciones y artículos de investigación. Parece que los primeros artículos publicados en euskera sobre Mondragón fueron los de Iparalde (Kostatarrá, 1964a, 1964b y 1964c). Esto, paradójicamente, apenas ha sido puesto en valor por las investigaciones que nos preceden, pero es de un interés trascendental porque refuerza nuestras conclusiones sobre el papel del cooperativismo en la Comunidad Moral Vasca, incluso en Ipar Euskal Herria. Estos primeros artículos en euskera se publicaron en el marco de una discusión sobre el futuro económico del territorio, en la que el cooperativismo pareció alumbrarse como una solución para diversos agentes. Agentes que iban desde la Cámara de Comercio e Industria de Baiona que publicó un informe sobre Mondragón, hasta el naciente nacionalismo, que publicaba en *Enbata* (Camblong 1964). A la vista de lo que aquí hemos venido relatando podemos comprobar que la extensión en Euskal Herria del modelo cooperativo de inspiración arizmendiana fue un proceso informal de difusión pero que no se limitó a meras expresiones populares, puesto que tuvo otras expresiones de divulgación y análisis como la prensa y la investigación académica, con sendas tesis en universidades vascas (Gorroño 1975) y (Aranzadi 1976). Esta difusión se

vio favorecido por los «peregrinajes cooperativos», el flujo de dirigentes y, en general, la circulación de ideas entre los diversos territorios. Esta dinámica apenas ha sido reseñada y se ha limitado a algunas expresiones muy simples de estas relaciones como (Zelaia 1997, 54). El presente artículo supone una aportación original en este sentido, aunque limitándose a la divulgación de esta particular, a la vez que relevante, Experiencia Cooperativa.

En nuestro análisis hemos podido obviar algunas obras de referencia porque como decíamos la obra sobre Mondragón es, en cierta medida, inconmensurable. Además, hemos analizado la obra publicada que conocemos en castellano, francés, inglés y euskera por lo que hemos podido dejar de lado investigaciones en otras lenguas. El aporte de las entrevistas ha sido fundamental, pero como hemos indicado, es necesario seguir trabajando líneas de trabajo como estas porque el pasado del cooperativismo resta como un dominio vastamente inexplorado. Asistimos a una serie de relevos generacionales en el cooperativismo que nos permite hablar de urgencia para rescatar el *iter* de esos procesos de difusión, tanto informales como académicos. Excepto la correspondencia de Arizmendiarieta, correctamente compilada, existen numerosos flujos de conocimiento y relaciones informales de varias generaciones de cooperativistas vascos que pueden perderse definitivamente. Corremos el riesgo de retener y reproducir visiones distorsionadas que frustren nuestras expectativas de análisis de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

En todo caso, los objetivos de este artículo han quedado debidamente colmados. La difusión temprana del modelo Mondragón contrasta con ciertas creencias que afirman que la difusión paso del ámbito local a los territorios anglófonos, de la mano del artículo de Oakeshott, que parece surgido *ex nihilo*. En estas líneas hemos demostrado que esos prejuicios no pueden ser defendidos. Primero, porque la difusión de la Experiencia Cooperativa de Mondragón fue un proceso multiactorial y multinivel que se reprodujo inicialmente en Euskal Herria, para continuar posteriormente en las respectivas escuelas universitarias española y francesa. El artículo de Oakeshott fue clave para dar a conocer la ECM y abrió la puerta a numerosas investigaciones de Universidades inglesas, canadienses y norteamericanas, pero la tesis de García y los artículos publicados en Francia con la participación de los cooperativistas vascos fueron anteriores. Además, la influencia del interés que despertó el cooperativismo de Mondragón en Ipar Euskal Herria fue fundamental para ayudar a su difusión en Francia, en diferentes círculos de interés tanto religiosos como políticos. En definitiva, la difusión de Mondragón se dio, de Arrasate al mundo, pasando por Iparralde.

6. Referencias bibliográficas

- ALDABALDETRECU, P., & Gray, J. 1967. De l'Artisanat Industriel au Complexe Coopératif. *Archives Internationales de Sociologie de la Coopération* (Bureau d'Études Communautaires, Ed.), 1-33.
- ALTUNA, L. 2008. *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*. Eskoriatza: LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos.
- ALTUNA, R., & Urteaga, E. 2014. Los inicios de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 115, 101-131.
- AMADO-BORTHAYRE, L. 2009. Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale : Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale. *Pôle Sud*, 2 (31), 87-102. HYPERLINK «doi:10.3917/psud.031.0087» doi:10.3917/psud.031.0087
- ANGLO-GERMAN FOUNDATION FOR THE STUDY OF INDUSTRIAL SOCIETY. 1977. *Workers Owners: The Mondragón Achievement*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- ANÓNIMO1. 1967. De l'Artisanat au complexe industriel. Une importante réa-lisation coopérative et communautaire. *Communauté. Organe Bimestriel des Communautés de Travail*, 3, 3-9.
- ANÓNIMO2. 1967. L'Espagne franchit les Pyrénées. *Activités en Pays Basque*, 202, 4-13.
- ANÓNIMO3. 1967. Mondragon : complexe industriel européen. *Activités en Pays Basque*, 202, 15-17.
- ARANZADI, D. 1976. *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Bilbao: Universidad de Deusto = Deustuko Unibertsitatea. Servicio de Publicaciones = Argitalpen Zerbitzua.
- 1985. 2.1.2 Euskal kooperatibismo industrialaren originaltasuna. En IN-TXAUSTI, J. *Euskal Herria. Historia y sociedad I*. Donostia: Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia, 107-113.
- ARENAZA, I., & Arando, S. 2018. Inter-Cooperation Mechanisms In Mondragon: Managing The Crisis Of Fagor Electrodomésticos. En Berry, D; Kato, T. *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, (Vol. 18)*. Leeds: Emerald Publishing Limited, 7-35. HYPERLINK «https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018008» https://doi.org/10.1108/S0885-333920180000018008
- ARIZMENDI, J. 1968. El cooperativismo y la empresa cooperativa en el II Plan de Desarrollo Económico y Social. *Estudios Cooperativos*, 14, 3-17.
- ARIZMENDI-ARRIETA, J. M. 1965. Experiencia sobre una forma cooperativa. *La Reforma de la Empresa*. Seminarios de FACES, 1-11.
- 1966. Experiencia sobre una forma cooperativa, Mondragon. *Estudios Cooperativos*, 11-12 (Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 5-18.
- AZKARRAGA. 2017. Slaying the dragon together. Modern Basque cooperativism as a transmutation of traditional society. En ARREGI, X.; Hess, A. (cord.). *The Basque Moment. Egalitarianism and Traditional Basque Society* Reno: Center for Basque Studies, 217-253.

- AZURMENDI, J. 1992. *El Hombre Cooperativo. Pensamiento de Arizmendi-rieta*. Olatorra: Azatza, S.A.
- BASTERRETXEA, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. 2019. Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 1-17. HYPERLINK «<https://doi.org/10.1002/hrm.21957>» <https://doi.org/10.1002/hrm.21957>
- BRADLEY, K., & Gelb, A. 1982. The Replicability and sustanciability of the Mondragón Experiment. *British Journal of Industrial Relations*, 20(1), 20-34. HYPERLINK «<https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1982.tb00330.x>» <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1982.tb00330.x>
- 1983. *Cooperation at Work: The Mondragon Experience*. London: Heinemann Educational Books.
- 1985. *Cooperativas en Marcha*. Barcelona: Ariel Sociología.
- BUENO, M., & Cruz, F. 1961. *Estudio de la primera Cooperativa de Producción constituida en una zona concentrada Zuñiga, 1954-1959* (Serie Monográfica n.º 2). Madrid: Ministerio de Agricultura — Servicio de Concentración Parcelaria.
- CAJA LABORAL POPULAR. 1967A. *Caja Laboral Popular: Una experiencia cooperativa*. Bilbao: Eléxpuru Hnos.
- 1967B. *Caja Laboral Popular a sus ahorradores Resumen de las Asambleas Comarcales celebradas en 1967*. Eusko Ikaskuntza.
- 1971. *Caja Laboral Popular*. Arrasate: Elkar.
- 1972. El Cooperativismo Industrial «de Mondragon» Pasado y presente. *Información Comercial Española*, (467-468), 221-226.
- CAJA LABORAL POPULAR-LAN KIDE AURREZKIA. 1979. *Nuestra Experiencia Cooperativa*. Bilbao: Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia.
- CAMBLONG, R. 1964a. L'entreprise dans la cité Basque; L'exemple de la Coopérative Industrielle de Mondragon I. *Enbata*, 41, 3-4.
- 1964B. L'entreprise dans la cité Basque; L'exemple de la Coopérative Industrielle de Mondragon II. *Enbata*, 41, 3-4.
- 1965. L'entreprise dans la cité Basque; L'exemple de la Coopérative Industrielle de Mondragon III. *Enbata*, 45, 3-4 y 7.
- CHAUDY, M. 2023. *L'Entente Communautaire*. Midy. Consulté le Febrero 2, 2024, sur Midy: HYPERLINK «<http://www.midy.info/pages/bmd-pages/l-entente-communautaire/>» <http://www.midy.info/pages/bmd-pages/l-entente-communautaire/>
- DE LA FUENTE, M. 2024a. *Socio-Historia del Movimiento Cooperativo en Euskal Herria: Un Nuevo Ciclo para la Identidad Cooperativa Vasca*. Tesis en Cotutela Internacional presentada para obtener el grado de Docteur de l'Université de Bordeaux y el grado de Doctor de la Euskal Herriko Unibertsitatea.
- 2024B. El desarrollo territorial del movimiento cooperativo vasco a la luz de la salida de Orona y ULMA del Grupo Mondragon. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 7, 33-51. <https://doi.org/10.33776/riesise.v7.8284>

- DEL ARCO, J. L. 1982. *El complejo cooperativo de Mondragon*. Madrid: AE-COOP Asociación de Estudios Cooperativos.
- DOUGLASS, W. 1973. *Muerte en Murelaga. El Contexto de la Muerte en el País Vasco*. Barcelona: Seix Barral.
- ELENA, F. 1966. El cooperativismo del grupo mondragonés. Análisis de esta experiencia a la luz de los principios cooperativos. *Estudios Cooperativos*, 11-12(Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 39-94.
- ESCUELA DE GERENTES DE COOPERATIVAS. 1965. «Mondragon. Cooperativa ULGOR». *Cuadernos de prácticas*, 1. Zaragoza: Excelentísima Diputación Provincial, Delegación de Sindicatos.
- EZCURRA, F. 1964. *Zuñiga — Parroquia y Cooperativa*. Estella: Editorial Verbo Divino.
- 2023. Zúñiga y su cooperativa. *Zúñiga y su cooperativa*. Acta de la conferencia ofrecida con motivo del 65 aniversario de la cooperativa, Zúñiga.
- GAMINDE EGIA, E. 2017. La doctrina social cristiana y el cooperativismo vasco: una alternativa para el cambio. Tesis doctoral de la Universidad de Deusto. HYPERLINK «<http://hdl.handle.net/20.500.14454/953>» <http://hdl.handle.net/20.500.14454/953>
- GARCIA, Q. 1970. *Les coopératives industrielles de Mondragon*. Paris: Editions Économie et Humanisme. Les Éditions Ouvrières.
- GORROÑO, I. 1975. *La experiencia cooperativa en el País Vasco*. Durango: Leopoldo Zugaza Editor.
- 1985. 2.1.2 Una generación de experiencia cooperativa. En J. INTXAUSTI (DIR.), *Euskal Herria. Historia y sociedad II* (págs. 114-117). Donostia: Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia.
- GREENWOOD, D., González, J., Cantón, J., Galparoso, I., Goiricelaya, A., Legarreta, I., & Salaberria, K. 1989. *Culturas de FAGOR: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón* (Vol. Ipar Haizea). Arrasate: Editorial Txertoa.
- GUTIÉRREZ, A. 1982. *Industrial Democracy in Action: The Cooperative Complex of Mondragon*. Cornell: Cornell University.
- GUTIÉRREZ, A., & White, W. F. 1977. The Mondragon System of Worker Production Cooperatives, *ILR Review*, 31(1), 18-30.
- HEIBERG, M. 1980. Basques, Anti-Basques and the Moral Community. En Grillo, E. «Nation» and «State» in Europe: *Anthropological Perspectives*. London, New York, Toronto, Sidney, San Francisco: Academic Press, 45-61.
- 1989. *The Making of the Basque Nation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HERAS-SAZARBITORIA, I. 2014. The Ties that Bind? Exploring the Organizational Principles of Workers' Owned Organizations in Practice. *Organization*, (Vol. 21 Issue 5), 645-665. HYPERLINK «<https://doi.org/10.1177/1350508414537623>» <https://doi.org/10.1177/1350508414537623>
- ITÇAINA, X. 2001. Catholicisme et construction identitaire basque : retour sur le postulat d'une sécularisation achevée. *Lapurdum*, 6(VI), 353-366. HYPERLINK «<https://doi.org/10.4000/lapurdum.1239>» <https://doi.org/10.4000/lapurdum.1239>

- 2007. Des entreprises politiques ? Les SCOP dans l'espace public basque. En ITÇAINA, X.; Palard, J.; Ségas, S. *Régimes territoriaux et développement économique*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 67-82.
- 2010. Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du Pays Basque français. *Lavoisier. Géographie, économie, société*, 12(1), 71-87.
- 2020. Chapitre 7 : L'État à distance : archéologie des dynamiques d'économie sociale en Pays Basque. En BONEUA, C; Lafore, R. *La société civile organisée contre l'État. Tout contre*. Lormont: Le Bord de l'Eau, 169-193.
- JURADO, O., & Olatukoop. 2024. *Ekonomia eraldatzaileak. Ekonomia eta lurraldeak eraldatzeko proposamen bat*. Olatukoop.
- KAMBLONG, R. 1973. Arrasateko Koperatibismoa: Iparraldetik Begira. *Jakin Sorta* (Ed. X. Egaña), 186-192.
- KASMIR, S. 1999. *El mito de Mondragón (Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Tafalla: Txalaparta.
- KOSTATARRA. 1964a. Arrasate Izan Gira. *Herria*, 1.
- 1964B. Arrasatean Izan Gira. *Herria*, 4.
- 1964C. Arrasate Izan Gira. *Herria*, 1 y 4.
- LARRAÑAGA, J. 1981. *Don Jose Maria Arizmendiarieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragon*. Oyarzun: Caja Laboral Popular — Lan Kide Aurrezkoa.
- 1998. *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta (Otalora): Azatza.
- 2004. *Dilema del cooperativismo en la Era de la Globalización*. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.
- MADILL, A., Jordan, A., & Shirley, C. 2000. Objectivity and reliability in qualitative analysis. *British Journal of Psychology*, 91(1), 1-20. HYPERLINK «<https://doi.org/10.1348/000712600161646>» <https://doi.org/10.1348/000712600161646>
- MEJÍA, J. 2000. El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 5, 165-180.
- MOLINA, F. 2011a. *Arizmendiarieta 1915 — 1976*. Arrasate — Mondragon: Arizmendiarietaren Lagunak Elkarteak.
- 2011B. Te Spirituality of Economics: Historical Roots of Mondragon, 1940-1974. En Bakaikoa, B.; Albizu, E.; University of Nevada (Eds.), *Basque Cooperativism* (Vol. Current Research Series). Reno: Center for Basque Studies, 13-34.
- NOBLIA, P. 1965. Le Pays Basque Péninsulaire. *Enbata*, 44, 4.
- OAKESHOTT, R. 1973. Mondragon Spain's Oasis of Democracy. *The Observer*, 44-47.
- ORMAECHEA, J. 1965. Práctica de las relaciones entre la Gerencia y la Junta Rectora de una Cooperativa Industrial. *Estudios Cooperativos*, 8, 29-44.
- 1966. Funciones y realidades de la Caja Laboral Popular de Mondragón. *Estudios Cooperativos*, 11-12(Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 101-110.
- ORMAETXEA, J. 2004. *Didáctica de una experiencia empresarial El cooperativismo de Mondragón*. Caja Laboral Euskadiko Kutxa.
- ORTEGA-SUNSUNDEGI, I. & Ruiz-de-Austri, M. 2025. «¿Por qué en Mondragón, al contrario del ejemplo europeo, no se optó por el cooperativismo

- de consumo para cooperativizar la industria?», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 113, 101-129.
- OTT, S. 1993. *Le cercle des montagnes Une communauté pastorale basque*. Paris: Éditions du Comité des Travaux Historiques et Scientifiques.
- QUEREJETA AGIRRE, I. & Gómez Nieto, B. 2022. «Relación entre valores cooperativos y la RSC. Caso Corporación Mondragón», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 106, 55-84. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.21017>.
- RIAZA, J. M. 1967. *Cooperativas de producción. Experiencias y Futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- RIAZA, J.M. & Equipo. 1966. Un estudio en marcha sobre ULGOR: Su análisis sociológico empresarial y cooperativo. *Estudios Cooperativos*, 11-12(Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 111-120.
- ROJAS-MARCOS, A. 1966. El complejo cooperativo de Mondragón. *Estudios Cooperativos*, 11-12(Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 19-38.
- RYNES, A., & Ghepart, R. 2004. From the Editors Qualitative Research and the «Academy of Management Journal». *The Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462. HYPERLINK «<https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>» <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>.
- SAÉZ, J. A. 1966. En torno a las Cooperativas Industriales y a su análisis a través de los «Ratios». *Estudios Cooperativos*, 11-12(Ejemplar dedicado a: Cooperativas industriales de Mondragón), 95-100.
- SPEAR, R., Thornley, J., Milford, P., & Cornforth. 1983. *Mondragon Cooperatives — Myth or Model*. Cooperative Research Unit, Open University, Milton Keynes.
- THOMAS, H., & Logan, C. 1982. *Mondragon: An Economic Analysis*. London: The Institute of Social Studies at The Hague.
- ULGOR, S.C.I. 1966. *10 Años de Ulgor*. Mondragon: ULGOR, S.C.I.
- ULGOR. 1970. *Esto es ULGOR, S.C.I.* Lezo.
- UNANUE, A. & Intxausti, N. *Cooperativas y euskera: Historia y fundamentos de una nueva etapa*. Eskoriatza: Emun Kooperatiba Elkarte.
- URIBETXEBARRIA, M. 2015. Prólogo. En I. Ortega & L. Uriarte, *Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragon* (Cuadernos de Lanki, 10) (págs. 4-6). Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.
- VAN DIJK, T. 2009. *Society and Discourse: How Social Contexts Influence Text and Talk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WHYTE, W. F. 1995. Learning from the Mondragon Cooperative Experience. *Studies in Comparative International Development*, (Vol. 30), 58-62.
- WHYTE, W. F., & Whyte, K. K. 1988. *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca: ILR Press.
- 1989. *Mondragon: Más que una utopía*. San Sebastián: Editorial Txertoa.
- ZELAIA, A. 1997. *Kooperatibak Euskal Herrian*. Donostia: Udako Euskal Unibertsitatea.
- ZULAIKA, J. 1996. *Del Cromañón al Carnaval: los vascos como museo antropológico*. San Sebastián: EREIN.