

# **HISTORIA E IDENTIDAD DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO VASCO A LA LUZ DE LA SALIDA DE ORONA Y ULMA**

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en  
Economía Social y Cooperativa**

*El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre*

**Miguel de la Fuente Cosgaya**



## RESUMEN<sup>1</sup>

Esta contribución expone los principales puntos de una tesis doctoral en cotutela internacional que analiza el cooperativismo vasco desde una perspectiva histórica, pero con una mirada analítica de los procesos de generación de la identidad cooperativa. En las últimas décadas la sociedad vasca ha sufrido importantes transformaciones sociales, políticas y económicas que han tenido un reflejo directo en el cooperativismo que lleva a hablar de la emergencia de un nuevo ciclo histórico. La reciente salida de los Grupos Orona y Ulma del Grupo Mondragon es otro de los signos de este nuevo periodo. Las conclusiones de esta comunicación tratan de abordar las consecuencias la construcción territorial del Grupo Mondragon en el surgimiento del nuevo ciclo y sus implicaciones en la identidad cooperativa.

**Palabras clave:** Movimiento cooperativo vasco, Historia, Identidad cooperativa, Desafección identitaria.

## HISTORY AND IDENTITY OF BASQUE COOPERATIVE MOVEMENT (DOCTORAL THESIS)

### ABSTRACT

This contribution exposes the main points of an international doctoral thesis that analyses the Basque cooperativism from a historical perspective, but also studies the processes of generation of the cooperative identity. In the last decades the Basque society has experienced important social, political, and economic transformations that have had a direct impact in the cooperativism. These changes lead us to speak of the emergence of a new historical cycle. The Orona and Ulma Groups' recent exit from Mondragon is another sign of this new era. The conclusions of this paper try to address the consequences of the territorial construction of the Mondragon Group in the emergence of the new cycle and its implications in the cooperative identity.

**Keywords:** Basque cooperative movement, History, Cooperative Identity, Identity disaffection.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación que se está realizando, enmarcada ya en diferentes publicaciones y comunicaciones<sup>2</sup>, trata de poner en relieve ciertas transformaciones internas que se están dando dentro del cooperativismo en Euskal Herria, y que responden a cambios más amplios de la sociedad. La presente comunicación expondrá algunos de los resultados parciales de esta investigación, que toma forma de tesis doctoral en cotutela internacional entre la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y l'Université de Bordeaux<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Tesis doctoral en cotutela entre la Universidad del País Vasco y l'Université de Bordeaux

<sup>2</sup> Cfr. con (de la Fuente Cosgaya, 2020) y la comunicación del 33 Congreso Internacional del CIRIEC (Valencia) (de la Fuente, Cosgaya, 2022 a).

<sup>3</sup> Codirectores, Aitor Bengoetxea (GEZKI, UPV/EHU) y Xabier Itçaina (Centre Emile Durkheim (UMR5116, CNRS, Sciences Po Bordeaux, l'Université de Bordeaux)

La tesis que presentamos analiza las cooperativas vascas desde una perspectiva doble. En primer lugar, se estudian como movimiento histórico arraigado al territorio. Esta historia puede ser secuenciada en diferentes ciclos históricos que van desde los inicios del cooperativismo a finales del siglo XIX en la zona industrial de Bilbao hasta la actualidad. Aunque el relato mayoritario se ha centrado en la Experiencia de Mondragón, creemos importante ampliar esta mirada. En segundo lugar, se analiza la identidad cooperativa vasca. Esta identidad se ha venido erosionando en un proceso de desafección identitaria que ha afectado especialmente a los más jóvenes y que puede hacer tambalear el sólido cooperativismo vasco. Habiendo expuesto en las publicaciones anteriormente referenciadas un primer borrador de la Historia del cooperativismo, intentaremos centrar nuestras conclusiones en los indicios que apuntan al surgimiento de un nuevo ciclo del cooperativismo, entre los que se encuentran los cambios internos en el seno del Grupo Mondragon con la reciente salida de los Grupos Orona y Ulma del mismo.

Nuestra metodología plantea una intervención aplicada a cada realidad territorial de Euskadi, Navarra y el País Vasco francés. Las principales herramientas analíticas son la revisión bibliográfica y la realización de entrevistas a diferentes agentes del tejido cooperativo e institucional de los mencionados territorios, pero ello con una perspectiva que pone atención a los colectivos olvidados de los relatos oficiales (como las mujeres, los jóvenes o los trabajadores no socios), así como la relación que estos han tenido en el entorno comunitario de la cooperativa. En el trabajo de campo, que trata de rescatar los conocimientos minorizados y crear nuevos relatos de una manera colectiva dentro de la epistemología contextual (Jaeger y Rosnow, 1988) (Madill, Jordan, y Shirley, 2000), hemos detectado una constante preocupación por un proceso que se ha denominado "desafección identitaria" y que representa una erosión de los vínculos comunitarios que articulan la identidad cooperativa, otrora sólida y arraigada.

La erosión identitaria es uno de los grandes retos del cooperativismo vasco, aunque ha sido menos estudiada. Esta erosión viene dada por varios factores, uno de ellos es la existencia de "los otros" cooperativos. Estos "otros" son los miembros excluidos de la comunidad cooperativa, como por ejemplo los trabajadores eventuales o los de las filiales.

El principal resultado esperado de la tesis es un relato coherente de la historia del cooperativismo vasco. Un análisis coherente que pueda ser difundido al público general pero también que pueda servir para ulteriores investigaciones. Estas pueden servir para la redefinición de ciertas estrategias que las cooperativas deberán llevar a cabo, junto con el tejido institucional, para el desarrollo socioeconómico. La ponencia expondrá detalladamente la propuesta de tesis doctoral y los resultados provisionales y planteará algunos retos de futuro de estas colaboraciones público-cooperativas en entornos comunitarios.

## **2. EL NUEVO CICLO COOPERATIVO**

Nuestra propuesta para una historiografía del cooperativismo vasco, ya expuesta (de la Fuente Cosgaya, 2020), divide el movimiento cooperativo en cuatro ciclos consecutivos:

- El cooperativismo de anteguerra (1884-1945), en el que la sociedad vasca descubre el cooperativismo y, los principales agentes sociales, sindicales y

políticos pugnan por la creación de cooperativas y la articulación del movimiento. Destaca la obra de la cooperación de crédito y agrícola de la Iglesia en Navarra, del socialismo ugetista en los centros urbanos del Nervión y el más tardío cooperativismo del nacionalismo vasco.

- El cooperativismo de la necesidad (1945-1975). Tras la práctica destrucción del movimiento cooperativo y la situación de posguerra generada en España, y en Francia, el cooperativismo agrícola se empieza a reconstituir en torno a las Uniones Territoriales de Cooperativas (UTECA) y surge la que será la gran aportación de Euskal Herria al cooperativismo, el Grupo Mondragon. El grupo que ideó José María Arizmendiarieta comprendía diferentes cooperativas de producción que se fueron replicando por los valles de Gipuzkoa, Bizkaia y más tarde Araba y Nafarroa y que se articularon en torno a unas sólidas estructuras intercooperativas. Caja Laboral como cooperativa de crédito, Lagun Aro para la satisfacción de las necesidades de cobertura sanitaria y las ikastolas y Escuelas profesionales como experiencias educativas comunitarias.
- El cooperativismo de Bienestar (1975-1990). La consolidación de la posición de mercado de Mondragon y la superación de diversas crisis económicas provocará importantes cambios internos en el Grupo social, político y económico. La transformación de los Grupos Comarcales a Divisiones sectoriales, la salida al extranjero mediante las filiales, la introducción del trabajo eventual, la pugna política y los cambios en las escalas salariales serán algunas de las más importantes transformaciones dentro de Mondragon, que simbólicamente tomará desde 1990 la denominación de Mondragon Corporación Cooperativa.
- La propuesta historiográfica que defendemos sostiene la evidencia de un nuevo ciclo histórico del cooperativismo vasco. Este nuevo ciclo viene determinado por una serie de factores sociales más amplios pero también por importantes transformaciones internas en el seno del movimiento cooperativo.

Existen diversas voces que parecen señalar los años 2000 como el inicio de una nueva fase en el cooperativismo vasco caracterizada por grandes transformaciones dentro del movimiento y, más concretamente, en el seno de la Corporación Mondragon. Algunos autores consideran que este cambio de ciclo se debe a una posible evolución sindical "que pueda conducir [a los cooperativistas] al activismo y la solidaridad con el resto del movimiento obrero" (Kasimir, 1999, pág.118). También desde el propio grupo Mondragon se reconoce que con la entrada en el nuevo siglo se entra en una nueva fase enmarcada en "una sociedad consumista hasta la médula, donde las ideologías (incluido el cooperativismo) no enganchan" (Ortega y Uriarte, 2015, pág. 10). Sin embargo, no se conocen obras que hayan entrado a analizar pormenorizadamente las causas de estas transformaciones y las consecuencias de la entrada en ese nuevo ciclo histórico. Para nosotros existen tres principales factores: las transformaciones internas de Mondragon, b) los cambios externos en el cooperativismo – donde principalmente relataremos la aparición de un nuevo grupo cooperativo – y c) la creación de nuevas cooperativas.

Los evidentes cambios sociales acontecidos en el País Vasco en las últimas décadas son evidentes, y aunque parezca que el nuevo ciclo cooperativo se debe a esa nueva "sociedad consumista" que citábamos, existen profundas transformaciones internas en Mondragon que han causado el surgimiento de este nuevo ciclo. Las sucesivas crisis económicas de los años 90 se fueron superando con diversas medidas de eficacia económica. La introducción y generalización de las filiales a partir del año 1995 (Altuna, 2008, págs. 167-173), la consolidación de una masa de trabajadores eventuales y de servicios externalizados y los cambios en las escalas salariales provocaron las rupturas de ciertos consensos dentro de las cooperativas. La

competitividad económica en el mercado mundial marcará desde entonces el desarrollo de Mondragon y del resto del cooperativismo vasco, que dejarán algo aparcado el proyecto de transformación social. La caída de Fagor Electrodomésticos en 2013 será la culminación de este nuevo ciclo, puesto que pone en solfa la relación de las cooperativas con el entorno. Dicho de otro modo: "La crisis de Fagor Electrodomésticos azuza, por tanto, el debate sobre la función social y la vocación transformadora del cooperativismo de Mondragón" (Ortega y Uriarte 2015, pág. 10). Pero estos no son los únicos signos de la emergencia de este nuevo ciclo.

Pero Fagor Electrodomésticos no ha sido la primera cooperativa que tuvo apuros económicos. Las sucesivas crisis económicas de finales del siglo XX, derivadas de la apertura de la economía española y de la situación económica global, dejaban a algunas cooperativas al borde de la quiebra y requería la intervención de la Caja Laboral. Uno de estos casos fue el de la cooperativa Irizar, que fue reconducido con un notable éxito por el proyecto desarrollado por Koldo Saratxaga. La nueva situación de Irizar trajo consigo, por razones en la que no podemos detenernos, a una de las primeras "escisiones" del Grupo Mondragon. En 2009, las cooperativas Irizar y Ampo decidieron salir del grupo de Arrasate para constituir un nuevo grupo empresarial denominado Nuevo Estilo de Relaciones Group o NER Group, lo que representó una primera ruptura simbólica con la hegemonía de Mondragon dentro del cooperativismo de trabajo asociado en Euskal Herria. Si bien es cierto que este nuevo grupo no era exclusivo de cooperativas puesto que unía organizaciones "muy diferentes entre sí, tanto en su forma jurídica (sociedades limitadas y anónimas, cooperativas incluso asociaciones sin ánimo de lucro) como en su tamaño" (NER Group, 2010, pág.3). Este hecho no ha sido un caso aislado en la historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón puesto que ya se había producido antes con Funcor (Itoiz, 2005), cooperativa fundadora de Caja Laboral que acabó en una larga pugna contra el Grupo cooperativo o con el Grupo Ulma, y que escindió su Grupo Comarcal de la estructura de Mondragon, como veremos adelante. La transcendencia simbólica de la salida de Irizar y Ampo ha vuelto a resurgir con la reciente separación de los Grupos Ulma y Orona de la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Sin embargo, la separación de estos grupos cooperativos desgajados de la estructura de MCC no son el único signo de la emergencia de un nuevo ciclo histórico del cooperativismo vasco. También lo es el nacimiento de Olatukoop, un grupo de cooperativas con un posicionamiento político activista (*ekintzale*) que nace como una asociación en 2014. Actualmente cuenta con unas 60 cooperativas, agrupadas en torno a dos niveles de participación: socios (*bazkide*) y participantes (*kide*). Su ámbito territorial de actuación se centra en las zonas urbanas de Gipuzkoa y Bizkaia pero tiene entidades asociadas de Araba, Navarra e Iparralde. Su propuesta política incluye unas bases abiertas y desarrollan *ecosistemas de emprendimiento cooperativo* en territorios con un menor desarrollo económico como el Pirineo navarro, La Sakana o Enkarterri, con el apoyo económico de las administraciones públicas. Uno de los socios de Olatukoop, nos reconocía que la existencia del nuevo ciclo cooperativo, "Olatukoop también es la consecuencia de una nueva ola cooperativa. O sea, Olatukoop no crea esa ola, Olatukoop... surge en esa ola...y la potencia seguramente".

Olatukoop colabora con las Universidades vascas (también con la de Mondragon) y con los sindicatos para el fomento y la creación de nuevas cooperativas mediante la generación de una incubadora cooperativa denominada Koopfabrika. Este dispositivo convive con Elkar-Lan una cooperativa destinada a la creación de cooperativas situada en Bilbao. Elkar-Lan, surgió en 2003 impulsada por la Federación de

Cooperativas de trabajo, pero actualmente está auspiciada por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi y la Confederación de Cooperativas de Euskadi, KONFEKOOP.

Otro de los signos de la emergencia de un nuevo ciclo son los datos de creación de cooperativas<sup>4</sup>. Estas cooperativas se crean sobre todo en los entornos urbanos donde se generan los nuevos empleos y, más concretamente, en el Gran Bilbao. Uno de los responsables de las políticas de fomento cooperativo confirmaba que “se están creando más cooperativas, año a año en Bizkaia que en Gipuzkoa” y aunque son de un tamaño muy pequeño “algunas afortunadamente empezaron con dos y hoy son 40 o 50. Y siguen siendo pequeñas. No son como las cooperativas de Mondragón. Pero ya son cooperativas de una cierta dimensión”.

Mondragon plantea un escenario diferente. Para el grupo de Arrasate, la replicabilidad de un modelo cooperativo industrial en el propio País Vasco se atiende difícil. La creación de filiales, en lo que se ha denominado “división internacional de trabajo” (Errasti 2013, pág. 54) tiene como objetivo la búsqueda de la eficiencia económica en un mercado global, pero manteniendo la soberanía cooperativa en el País Vasco. Así, el futuro del grupo no pasa por la creación de nuevas cooperativas industriales sino por la redistribución estratégica de los recursos públicos y privados. El Proyecto Debagoiena 2030 es quizás uno de los mejores ejemplos de este tipo de estrategias. Debagoiena 2030 es una “red de desarrollo sostenible” para “el empoderamiento de la comunidad y la articulación de un ecosistema abierto de innovación basado en la cooperación” (Debagoiena 2030, 2020, págs. 3-4). Así, MCC ha abandonado la creación de grandes cooperativas industriales, aunque continúan creando nuevas cooperativas de servicios a la comunidad o centros de investigación cooperativos de referencia para el sector industrial. Las nuevas estructuras se integran en el Grupo y parte de su financiación proviene del mismo, en combinación con ayudas o contratos públicos. El presidente de una cooperativa del Grupo nos transmitió bien esta idea cuando nos dijo que no se buscaba “un crecimiento exponencial en el que exista una sociedad vasca cooperativizada”. En ese sentido sorprende comprobar que en el Valle del Leinz, capital del cooperativismo vasco, apenas se crean nuevas cooperativas. Por tanto, una primera conclusión es que el cooperativismo de Mondragon se consolida pero no se replica. Frente a ello, diferentes agentes sociales han decidido crear nuevas redes para el desarrollo económico del territorio vasco en su conjunto como es Olatukoop. Estas nuevas redes, y la importancia simbólica de la salida de Orona y Ulma, plantean una interesante tensión dialéctica entre lo que son y lo que deberían ser las cooperativas que potencia el nuevo ciclo cooperativo y pone en jaque ciertos posicionamientos sobre la labor social del cooperativismo en Euskal Herria.

## **2.1 La construcción territorial del Grupo Mondragon**

Hemos mencionado antes de manera somera cómo fue el proceso de creación y de anclaje territorial del Grupo Mondragón, pero es interesante profundizar en cómo fue esa construcción territorial para ir afinando nuestras conclusiones. La hegemonía del Grupo respecto al resto del cooperativismo vasco en general y la influencia constante que ha generado en el movimiento hacen necesario reflexionar sobre esta construcción. Esta fue particular y excepcional en términos sociales y económicos pero no es la única que se dio en Euskal Herria en los ciclos relatados. La tesis aborda

---

<sup>4</sup> Ver también la comunicación del 21èmes Rencontres du RIUESS (Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire) 2022 de Burdeos en el que se detallan los datos sobre la creación de cooperativas durante la última década (de la Fuente Cosgaya, 2022 b).

estos procesos porque parte de la premisa de que la situación actual es heredera directa de cómo se dieron esos procesos. Aunque la Academia ha prestado más atención a la creación de filiales o la introducción de trabajo eventual y la precarización laboral (Kasmir, 2016), en nuestra opinión es capital atender a los efectos sobre la identidad cooperativa que tuvo el giro de Mondragon hacia la búsqueda de la competitividad en detrimento de la territorialidad.

En este sentido, las primeras cooperativas que promovió Arizmendiarieta eran cooperativas de trabajo asociado dentro del sector industrial (Ulgor será la primera en 1959) y cooperativas de consumo para atender las necesidades laborales y sociales de la comarca, y hacerlo generando un entorno laboral más humano. Además se preveía la creación de Escuelas que formasen a los futuros cooperativistas y se creó una cooperativa de crédito para canalizar el ahorro hacia la inversión. Se puso en marcha "el modelo societario cooperativo que alumbraría, entre 1955 y 1959, la tetralogía fundacional de la experiencia de Mondragon (Escuela Profesional, Ulgor, Cooperativa San José, Caja Laboral)" (Molina, 2011, pág.39).

Las siguientes cooperativas se fueron creando por detección de nuevos nichos de mercado, por la recuperación de empresas de capital o, sobre todo, porque diferentes líneas de negocio se iban desgajando de cooperativas solventes para funcionar de manera autónoma, como se creó Fagor Industrial desde Ulgor. Las nuevas cooperativas se iban replicando por el mundo rural guipuzcoano y vizcaíno. Ulgor<sup>5</sup> fue el motor económico de ese desarrollo y Caja Laboral el elemento central de esta política cooperativa. Como reconoció una de las primeras obras de la Caja Laboral, en ese momento "no se buscó y se deseó la fórmula cooperativa como simple expresión de reforma microeconómica, sino como vía para transformaciones de mayor alcance social y económico" (Caja Laboral Popular, 1967, pág.11). Esto llevó a la creación de una sección dentro de la Caja Laboral para la promoción de nuevas cooperativas.

Para conseguir esta replicabilidad cooperativa, desde Mondragon y específicamente la Caja Laboral hacia prospecciones económicas y se apoyaba en las cooperativas existentes para ir creando nuevas sociedades. Larrañaga, fundador de Ulgor, reconoce que "durante años funciona la estrategia de la imitación inducida y son muchas cooperativas las que emergen en el País Vasco enracimadas el árbol de la Caja Laboral Popular" (Larrañaga, 1998, pág. 138). Esto permitió la creación de nuevas cooperativas en prácticamente todas las comarcas de Gipuzkoa y en numerosas comarcas de Bizkaia (Lea-Artibai, Arratia o el Duranguesado entre otras), también con una intensidad menor y más tardías se crearon cooperativas en Araba y Nafarroa. Estas primeras cooperativas no eran solo industriales, también existían cooperativas agrícolas, pesqueras y de transformación. El objetivo, acorde con la función social del cooperativismo vasco, era la generación de empleo de calidad y arraigado al territorio<sup>6</sup>. Algo extensible al País Vasco francés, donde se desplegó un

---

<sup>5</sup> La clave de este proceso fue el rol desarrollado por Ulgor, primera cooperativa de Mondragon.

"El papel fundamental de Ulgor en esta evolución: de las trece cooperativas de FAGOR, cuatro se segregaron de Ulgor. Ulgor desempeñó un papel destacado en la conversión de una empresa privada en Ederlan, al segregarse su fundación para unirla a ella, por otra parte Ulgor colaboró con Ederlan, Arrasate y Copreci en la creación de Leunkor" (Foote y King, 1989, pág. 203). De ahí, la importancia simbólica de la caída de Fagor Electrodomesticos en 2013, antigua Ulgor, al haberse destinado gran parte de sus excedentes a la creación de las cooperativas y grupos comarcales que denegaron el segundo paquete de ayuda de Mondragon para su rescate.

<sup>6</sup> Esto es aplicable en *Hegoalde* pero también al País Vasco Francés, donde "el objetivo principal de las cooperativas que se crean desde los 70 es claro: garantizar el empleo y el trabajo en el país. Una función que contrasta con la dimensión social de inserción de los desempleados que asumen la mayor parte de las experiencias francesas" (Ahedo, 2006, pág. 448).

cooperativismo particular con el "espíritu de un Mondragon miniaturizado" (Hemen Elkarte, s.f., s.p.).

## 2.2 De los Grupos Comarcales a las Divisiones Sectoriales

La estrategia de "imitación inducida" que promovía la Caja Laboral permitió el empoderamiento colectivo de muchos trabajadores para la creación de nuevas industrias que se arraigasen al territorio y que tuviesen una gestión democrática. Estos grupos de cooperativistas, normalmente hombres aunque también hubo experiencias creadas por y para las mujeres<sup>7</sup>, servían como "apostolado cooperativo" en las comarcas donde se insertaban. La vinculación entre las nuevas cooperativas se daba de manera natural por la propia inercia del desarrollo cooperativo a nivel territorial, por mera proximidad. Esto llevará a la creación de Grupos Comarcales que unían a las cooperativas de un mismo territorio como herramienta de intercooperación para la creación de nuevas sociedades y de apoyo en casos de dificultades económicas.

El primero de estos grupos, obviamente, fue el Grupo ULARCO, que unió desde 1964 a las cooperativas de la villa de Mondragon (Ulgor, Arrasate y Copreci, y posteriormente entrarían Ederlan, Fagor Industrial y Fagor Electrónica). La creación de Ularco coincidió en el tiempo con la salida territorial del Valle del Leinz de la estrategia cooperativa de la Caja Laboral. "Casi simultáneamente, se producen dos hechos significativos. Uno el de la constitución del Primer Grupo Cooperativo Ularco y el despliegue cooperativo fuera del entorno geográfico de Mondragon" (Larrañaga, 1998, pág. 198). Y pese a que "el siguiente grupo comarcal al de Ularco tarda 15 años en reproducirse" (Larrañaga, 1998, pág. 200), este será sin duda el modelo a seguir. El Grupo ULARCO, que luego se denominaría Grupo Fagor, sirvió además de apoyo económico a la creación de nuevas cooperativas en otros territorios, gracias a los fondos intercooperativos que se generaban. Estos fondos provendrán mayoritariamente de Ulgor, puesto que en el año 1986 aún generaba "tantos ingresos como el resto de cooperativas de [el Grupo] FAGOR juntas" en 1986 (Foote y King, 1989, pág. 203).

El desarrollo económico de las cooperativas fue toda una proeza. "Hasta la década de 1980, solo una de las entidades financiadas por la Caja había sido un fracaso absoluto" (Foote y King, 1989, pág. 99): una cooperativa de pescadores, sector en el que la Caja contaba con poca experiencia. Pero a finales del siglo XX, la necesidad de hacer frente a sucesivas crisis consecutivas en un mercado mundial más inestable que el de sus inicios, provocó una de las mayores transformaciones del Grupo Mondragon.

El gran grupo industrial vasco consideraba que la distribución en grupos de carácter territorial ofrecía como resultado "series de producción pequeñas, costes altos y productividad bajas que se traducían en una baja competitividad" (Altuna 2008, pág. 164). Por ello, se creó una nueva estructura que suprimía los Grupos Comarcales para sustituirlos por Divisiones Empresariales, agrupando a las cooperativas en función de su actividad. El resultado fue una estructura con grandes grupos (Financiero, Industrial, Distribución, Investigación, Educación y las Entidades de Cobertura) subdividido en diferentes divisiones industriales, que hoy -sin tener en cuenta la salida de Orona y Ulma- suman un total de 11. Esta reestructuración

---

<sup>7</sup> Hablamos de Auzolagun, creada en 1968 por un grupo de mujeres que decidió crear una cooperativa del sector de la alimentación para poder seguir trabajando después del matrimonio.

culminó con una nueva denominación, adaptada a este nuevo marco de actuaciones, la del Congreso de 1991: Mondragón Corporación Cooperativa, que venía a sustituir la anterior de Grupo Cooperativo Mondragon.

La buena marcha de muchas cooperativas permitió el destino de excedentes a la creación de centros de investigación tecnológicos punteros que pudiesen atender a las necesidades tecnológicas y de desarrollo de cada División empresarial. También se dio en este periodo la creación de Mondragon Unibertsitatea, universidad cooperativa del grupo que cumplirá con las máximas aspiraciones propias de desarrollo educativo.

Sin embargo este proceso no fue pacífico. Las tensiones sociales internas aumentaron y hubo algunos grupos que no apoyaron la supresión de los Grupos Comarcales. Los ejemplos paradigmáticos son los del Grupo Ulma, que decidió salir del Grupo Mondragon para mantener su estructura territorial vinculada a Oñati, y el Grupo Fagor, que prefirió no abandonar su estructura territorial y combinarla con las nuevas Divisiones, lo que implicaba un nivel de intercooperación local y otro sectorial. La creación de estas divisiones generó también dificultades de coordinación puesto que las cooperativas solían a trabajar con el resto de cooperativas de su entorno con las que mantenían también lazos comunitarios (muchos socios tenían vínculos familiares o de amistad con otros cooperativistas). Mediante las nuevas Divisiones, había que trabajar con cooperativas distantes geográficamente con las que no existía tanta relación.

La importancia de esta estructura territorial fue tal que todavía existen reminiscencias de la misma. Lagun Aro, la entidad cooperativa de previsión social del Grupo, se estructura hasta el día de hoy mediante Comunidades. Estas Comunidades constituyen la estructura de gobernanza de la entidad puesto que cada una de las 11 comunidades escoge a un miembro para el Consejo Rector. Estas comunidades se estructuran por razón territorial, agrupando a las cooperativas de una misma región (aunque no coincida con la anterior distribución comarcal, en muchos casos es similar). Además los socios son conscientes de esa vinculación de las cooperativas con el territorio, porque como nos reconocía un trabajador que acababa de incorporarse a ser socio las cooperativas destinan sus excedentes a los pueblos donde se fundaron, aunque sus instalaciones se hayan desplazado a otros pueblos mayores.

En todo caso, es evidente que la transformación de los Grupos Comarcales en Divisiones Sectoriales tuvo importantes repercusiones en los lazos territoriales de Mondragon. Además, este giro hacia la competitividad económica influyó al resto del cooperativismo vasco. La construcción territorial del Grupo Mondragon que se labró en la mayoría de los comarcas mediante la estrategia de enraizamiento se detuvo en seco con la transformación sectorial de los Grupos Comarcales. Esta estrategia que proveía de apoyo financiero de la Caja Laboral y de los fondos de los Grupos Comarcales generó una dinámica con la que se construyó el propio Grupo Mondragon. La creación de las Divisiones no tuvo en cuenta el arraigo territorial y provocó una de las primeras rupturas dentro de la identidad cooperativa.

### **3. LA IDENTIDAD COOPERATIVA**

La tesis presentada analiza también la identidad que las cooperativas han generado en el territorio. La existencia de esta identidad como sentido de pertenencia de los socios tiene un carácter dual. Por un lado, como identidad profesional está limitada

a los socios de las cooperativas y por otro lado, como identidad territorial, asociada a la identidad vasca. Esta doble composición genera un doble juego de inclusión-exclusión que ha delimitado quién conformaba la comunidad englobada por la identidad cooperativa.

Los socios, en las entrevistas, expresan abiertamente su pertenencia a las cooperativas o al "mundo cooperativo" y expresan su "orgullo" de pertenecer a su cooperativa. Este reconocimiento va más allá del de su cooperativa pero sin embargo no es extensivo a las agrupaciones o grupos cooperativos, ni siquiera al Grupo Mondragon. La construcción territorial de los grupos comarcales que hemos analizado ayudo a que la identidad cooperativa estuviese fuertemente vinculada al territorio de las cooperativas pero también fue el reflejo de la propia construcción territorial de la identidad vasca. Un representante institucional del sector cooperativo en la Comunidad Autónoma del País Vasco nos ejemplificó este vinculo entre el territorio y las cooperativas de la siguiente manera.

"Orona está en Hernani, Ampo está en Ordizia. Ampo en lugar de poner la pasta en Coca Cola o en no sé qué pone la pasta en el equipo de Rugby de Ordizia. Porque ellos son de Ordizia. Orona igual, ellos generan un parque empresarial y ni se les pasaría por la cabeza hacerlo en un sitio que no fuese Hernani".

Así la cooperativa como comunidad de trabajo se inserta en una comunidad mayor que puede ser el pueblo, la comarca o el país. El territorio, de esta manera, es el primer vinculo entre la identidad cooperativa y la identidad vasca. Incluso Mondragon, en la obra de síntesis sobre su propia historia, reconoce que "un elemento de identidad y de cohesión importante es el factor país. La mayoría de los analistas del cooperativismo mondragonés reseñan su lugar para poder comprender el imaginario del grupo" (Altuna, 2008, pág. 373). Pese a ello, la gran mayoría de estudios sobre el cooperativismo y la economía social vinculan la existencia del movimiento cooperativo vasco a las relaciones comunitarias de la sociedad vasca, y primordialmente al trabajo vecinal gratuito o *auzolan* presente en gran parte de la literatura sobre Mondragon (Altuna, 2008, pág. 90), (Lertxundi, 2002, pág. 51) o (Kasmir, 1999). Sin embargo, sin desmerecer la existencia de los vínculos entre los trabajos comunitarios pre-capitalistas, como el *auzolan*, y el cooperativismo, esta relación no es exclusivamente causal. De hecho, hay quien ha prevenido de este tipo de vinculaciones o de una "interpretación amplia *sui generis* del espíritu cooperativo vasco extendiéndolo incluso a costumbres tales como el popular chiquiteo" (Olabarri, 1985, pág. 298) por no reflejar adecuadamente los fundamentos y origen de la cooperación en Euskal Herria.

Los inicios de la antropología vasca trataron de analizar las características físicas y culturales de "lo vasco" mediante una perspectiva que sería utilizada para construir una identidad vasca esencialista, vinculada a la idealización del mundo rural, el caserío y el pequeño pueblo pesquero. Una mirada androcéntrica y excluyente de otras identidades subalternas que hoy disputan ese ideal. Los cambios sociales, religiosos, políticos y demográficos hacen necesario una nueva observación sobre representa esa identidad actualmente. Una identidad que esté ligada al desarrollo urbano, las migraciones, la incorporación de la mujer al trabajo visible y la problematización de los cuidados o los problemas medioambientales. Por ello, nosotros hemos elegido un enfoque "abierto y posicional"<sup>8</sup> (Hall, 1996) de la

---

<sup>8</sup> Stuart Hall defiende que en la "las identidades nunca se unifican y, en los tiempos de la modernidad tardía, están cada vez más fragmentadas y fracturadas; nunca son singulares, sino construidas de múltiples maneras a través de discursos, prácticas y posiciones diferentes, a menudo cruzados y

identidad vasca que la sitúe no como una categoría cerrada, sino como un elemento de análisis consecuente con los cambios ocurridos en Euskal Herria. Altuna, en la obra ya mencionada sobre la historia de Mondragon, nos habla de este proceso de redefinición de esta identidad como una necesidad imperiosa más allá de las fronteras del Grupo. Dice:

*El sentido de ser cooperativista precisa una refundación, se podría afirmar que precisa una refundación en el nuevo siglo. Una refundación en la que se fundan los elementos históricos nucleares del cooperativismo en un nuevo contexto histórico y en el que se mezclen también los caldos de nuevas sensibilidades sociales*

(Altuna, 2008, pág. 272)

En todo caso, parece posible afirmar que el territorio ha constituido uno de los vectores de construcción de la identidad vasca, como lo ha hecho también con la identidad cooperativa. Quizás la expresión más fundamental de este anclaje territorial es la existencia de los Grupos Comarcales que surgieron dentro de Mondragon y cuya transformación en Divisiones Sectoriales provocó tantas resistencias, como en ULMA o en FAGOR, como hemos visto anteriormente. Sin embargo no es la única entre esas expresiones. Un recurso recurrente en las entrevistas cuando se pregunta acerca de la transformación social del cooperativismo es que los entrevistados acudan a la labor realizada desde las cooperativas para el reconocimiento y la promoción del euskera. Y es que las cooperativas (no solo las ikastolas, si no también las cooperativas industriales) han tenido una política activa de promoción del euskera y financian iniciativas vinculadas con su fomento y su estudio. Paradójicamente, la Academia no reconoce tanto esta vinculación como pertenencia a una comunidad mayor (aunque sea lingüística).

Ese vínculo entre el territorio y la identidad que se formalizó mediante los Grupos Comarcales se debilitó con la transformación a las Divisiones sectoriales. La descarnada competitividad dejó a un lado el desarrollo territorial. No es baladí que una de las principales tareas de Olatukoop sea la generación de nuevas iniciativas de aprendizaje transformador en las áreas con menor desarrollo económico. Tampoco es menor que las nuevas "escisiones" de Mondragon se den en Grupos tan territorializados como son Ulma y Orona.

El Grupo Ulma, vinculado a Oñati, ya abandonó el grupo por no querer participar de la nueva estructura de Divisiones, y su reincorporación a Mondragon se dio considerando al Grupo Ulma en su conjunto como una División propia. El Grupo Orona, surgió y se ubica en Hernani, alejado del valle del Leinz y está profundamente vinculado a esta ciudad y su entorno. Orona no generó resistencias para trabajar bajo las Divisiones pero logró la creación de una División de Elevadores compartida con otra cooperativa (que finalmente acabó absorbiendo). La salida de ambos grupos tiene explicaciones muy diversas pero el rol de la construcción territorial de Mondragon y su vinculación con la identidad es uno de ellos. Estas tensiones identitarias se reflejan bien en las declaraciones que hizo uno de los socios de Ulma momentos antes de entrar en la Asamblea en la que finalmente se aprobó la separación. Este socio anónimo declaró en unos informativos radiofónicos que:

---

antagónicos" (Hall, 1996, pág.16). Por ello, no se trata de buscar el fundamento de la identidad vasca, o la misma identidad cooperativa, si no tratar de construir el marco de relaciones actuales de esa comunidad.

*Hay situaciones, eh, propias de Ulma que son de toda la vida que creo que son parte de la identidad de la empresa que... igual hay que mantenerlas y es un poco lo que se debate aquí... Si te acoplas un poco a lo que dice Mondragon o mantienes tus señas de identidad<sup>9</sup>*

“Acoplarse a Mondragon o mantener tu identidad” es una buena síntesis de esas tensiones pendientes de resolución originadas en el seno de Mondragon respecto a su construcción territorial. La influencia de Mondragon respecto al resto del cooperativismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco, Navarra e, incluso, el País vasco francés es muy relevante. La evolución de los debates sobre la vinculación y el arraigo local han impregnado gran parte del desarrollo cooperativo en general, desbordando el sector industrial o las fronteras del propio Grupo Mondragon. De ahí, que hagamos referencia por ejemplo, a la propuesta territorial de Olatukoop o incluso a lo que un miembro de Olatukoop, denominó “proceso de recomarcalización” de Mondragon para hacer referencia a esa vuelta al territorio que plantean proyectos locales como Debagoiena 2030. La reciente salida de Orona y Ulma plantea un nuevo escenario de colaboración, y es interesante remarcar que se abandona la Corporación Mondragón, pero no así las estructuras de Intercooperación, como son Lagun Aro, donde como hemos visto se mantiene la estructura de gobernanza territorial, o la Caja Laboral.

#### **4. LA DESAFECCIÓN IDENTITARIA**

Los cambios de la sociedad vasca que hemos mencionado y el propio desarrollo del Grupo Mondragon, pero también del cooperativismo en general, han ido produciendo una serie de grietas en torno a la identidad cooperativa que la han venido erosionando. La entrada de grupos de trabajadores no socios, la existencia de filiales o la introducción del trabajo temporal a gran escala ha generado lo que se ha denominado los “otros cooperativos”. Personas que forman parte de la comunidad cooperativa pero no se benefician de la generación de empleo de calidad, ya sea por que trabajan de manera precaria, porque sus contratos son de corta duración o porque debido a su condición de “no socio” no tienen derecho a voto. La existencia de estos “otros cooperativos” como personas que forman parte de la cooperativa pero no se beneficia de sus derechos implica una contradicción con los principios democráticos de la cooperativa. Un socio joven de una cooperativa de Gipuzkoa se refirió al ser entrevistado sobre estas contradicciones como “hipocresía” pero las asumía como necesarias para ser viables económicamente.

Estos matices a la gran función social del cooperativismo han provocado un lento proceso de erosión de la identidad cooperativa que hemos denominado desafección identitaria. En 2008, Altuna advertía ya de los peligros de esta deriva, puesto que “los lazos de cohesión social necesitan un mínimo imaginario común y este parece que va a ser la gran debilidad de las cooperativas” (2008, pág. 372). Este proceso, que pone en riesgo al cooperativismo, tal y como hoy es entendido, suele achacarse al relevo generacional. En la gran mayoría de las entrevistas se habla en términos similares respecto a la pérdida de los valores y de la identidad cooperativa. Para referirse a este proceso se han expresado con expresiones como la de una cooperativista en excedencia que nos dijo “la gente más mayor sí que tenía sus valores de la cooperativa”, o el presidente de una cooperativa navarra que nos trasladó que “estamos en otra sociedad, que en otro contexto y yo creo que también

---

<sup>9</sup> Declaraciones a Radio Nacional de España, RNE, *Boletín RNE*, 16 de diciembre de 2022, minuto 3'. Disponible en <https://www.rtve.es/play/audios/boletines-rne/boletin-rne-16122022-15-00h/6758796/>

y que el cambio generacional es muy importante”, incluso el gerente de una cooperativa agrícola que afirmó que “la mentalidad ha cambiado, el agricultor, la persona normal de hace 30 años era más ahorradora”. También un socio joven de Arrasate que afirmo que “tampoco vemos el cooperativismo de antes, de que como mi abuelo que bajaba del caserío, trabajaba 16 horas y venga tiro por la cooperativa, y conozco al jefe y soy amigo suyo...”.

La desafección identitaria es un proceso que ocurre en las cooperativas pero no es un hecho aislado. Se enmarca en un proceso de cambio más amplio que es presente en toda la sociedad vasca. Bauman sintetiza esta idea cuando afirma que “la principal angustia relacionada con la identidad de los tiempos modernos era la preocupación por la perdurabilidad; hoy es el interés en evitar el compromiso” (1996, pág. 41). Las cooperativas han logrado generar un trabajo estable a un gran número de personas pero a su vez no ha sabido adaptarse a las nuevas demandas respecto al trabajo. La posibilidad de realizar teletrabajo, evitar los desplazamientos al extranjero o incluso las condiciones laborales del sector público han desplazado al valor central del trabajo “de por vida” que ofrecen las cooperativas. Un socio investigador de la Mondragon Unibertsitatea nos lo resumía así:

*¿Qué ofrecen las cooperativas? Empleo... estabilidad y todo el tema, ahora, del talento, de cómo captar a los jóvenes. Y claro ¿Qué es lo que le ofreces? Un trabajo para toda la vida... y lo que menos quiere es... un trabajo para toda la vida... el proyecto cooperativo implica como un compromiso*

La refundición de la identidad cooperativa que mencionábamos anteriormente pasa por reconstruir el proyecto cooperativo pleno, reduciendo la distancia con los “no socios” y garantizando la efectiva participación de los trabajadores en la gobernanza cooperativa. Así, “la experiencia cooperativa precisa adecuar y reconstruir su identidad” (Azkarraga, 2006) en (Altuna, 2008, pág. 272). El cooperativismo tiene un gran poder de transformación social, como se ha demostrado en el País Vasco, pero luchar contra esa erosión de la identidad cooperativa implica un esfuerzo titánico que habrá que ver si las cooperativas están dispuestas a asumir. La recomarcalización del cooperativismo industrial o las políticas de captación de talento de la que disponen las federaciones cooperativas son pequeños pasos en esa dirección, pero el ingente esfuerzo requiere de más coordinación y un apoyo discursivo sostenido. El cooperativismo del nuevo ciclo se da en una sociedad radicalmente diferente y debe generar nuevos lazos de identidad que permitan adaptarse a estos contextos.

## **5. CONCLUSIONES**

La tesis doctoral presentada trata de realizar una contribución relevante a la literatura académica sobre el cooperativismo vasco. Por un lado analizando pormenorizadamente la historia del cooperativismo en Euskal Herria y por otro mediante el estudio de la identidad cooperativa y su más reciente evolución. La emergencia de un nuevo ciclo histórico, sugerida por algunos autores, apenas ha tenido una escasa difusión en el mundo académico. Este hecho, vinculado con la falta de un relato histórico del cooperativismo vasco, ofrece un gran campo de estudio para analizar, sobre el que la tesis trata de incidir. Esta historia conjunta es todavía un relato en construcción y es necesario colaborar con los actores implicados para crear ese conocimiento de una manera colectiva.

Nuestra propuesta defiende la existencia de un nuevo ciclo histórico del cooperativismo que refleja una tendencia mediante la cual el cooperativismo vasco, de Mondragon pero también de las cooperativas no agrupadas en la Corporación, se ha adaptado a los nuevos contextos económicos y sociales. En este nuevo ciclo se ha detectado como la identidad cooperativa está sufriendo una profunda transformación, que hemos denominado "desafección identitaria, que se enmarca dentro de esos cambios de la sociedad en la que dicho cooperativismo se inserta. Esta desafección tiene como una de sus causas, los cambios sociolaborales ocurridos en las cooperativas industriales y especialmente en las del Grupo Mondragon. Además la manera en la que el grupo con sede en Arrasate se ha estructurado territorialmente ha sido determinante en estos procesos de erosión de la identidad, debido en gran manera al vínculo de los cooperativistas con su entorno. La reciente salida de los Grupos Orona y Ulma han sido dos procesos de ruptura multicausales que pueden ser leídos en claves muy diferentes. Aquí proponemos una lectura que aborda estas "escisiones" como resultado de los cambios en la construcción territorial de Mondragon y como un signo más de esta desafección identitaria.

Este proceso, que es ampliamente percibido por todos los estratos del cooperativismo, aunque no se exprese en esos términos, ha de ser corregido mediante serias políticas por parte del cooperativismo vasco y de sus entidades representativas. La existencia de los "otros cooperativos", que es la denominación que hemos adoptado para los trabajadores no socios, los de las filiales o los eventuales, acrecienta esta desafección porque aumenta la distancia dentro de la comunidad cooperativa. Reducir esta distancia es elemental para lograr la refundación de la identidad cooperativa de la que se ha hablado.

Pero otro de los elementos clave de esa refundación es la vinculación de la identidad cooperativa con un proyecto de identidad vasca abierto y posicional, que rehúya la vinculación del cooperativismo con formas primigenias de trabajo, o lo que es lo mismo, que supere esa concepción esencialista de la cooperación para hacer una lectura estratégica de esta herramienta de transformación social.

El cooperativismo ya no es un agente hegemónico de desarrollo territorial, pero el surgimiento de Olatukoop o la salida de Orona y Ulma del Grupo Mondragon pueden ser importantes revulsivos del nuevo ciclo histórico del cooperativismo. La creación de nuevos grupos cooperativos como Olatukoop, pese a su tamaño reducido, han logrado generar una tensión dialéctica con Mondragon del debate sobre el papel de las cooperativas en la sociedad. Sin embargo, por su corta trayectoria, habrá que atender a su evolución para obtener conclusiones más precisas. La salida de Orona y Ulma plantea un escenario interesante desde el punto de vista de la investigación, puesto que sitúa la identidad cooperativa en el centro de la discusión aunque, igualmente, es temprano para aseverar conclusiones definitivas. Mientras tanto, los datos de creación de cooperativas evidencian que el gran cooperativismo industrial de las zonas rurales, ejemplo paradigmático de lo que ha representado MCC en el País Vasco, es un modelo que se consolida pero no se replica, y que empieza a convivir con nuevas experiencias mucho más pequeñas y de los entornos urbanos. En esta contribución se han presentado algunos de los avances de la investigación doctoral actual. La tesis doctoral tiene un objetivo más amplio para tratar de responder a algunos de los interrogantes aquí planteados. Para ello se ha diseñado una metodología coherente con el objeto de estudio que permita un acercamiento territorial adecuado al problema de investigación. El cooperativismo ha sido un actor de construcción de espacios comunitarios en Euskal Herria. Esto se ha logrado mediante la creación de herramientas de intercooperación como pueden ser los

propios Grupos Comarcales del Grupo Mondragon. Además, el arraigo territorial ha sido un elemento intrínseco de la identidad cooperativa. Las transformaciones socioeconómicas del cooperativismo dentro del nuevo ciclo histórico han tenido un impacto directo sobre esta vinculación entre el territorio y las cooperativas. Lograr que en este nuevo periodo histórico, el cooperativismo siga un actor de transformación social y de desarrollo territorial dependerá en gran medida de su capacidad de resolver la desafección identitaria y de ofrecer soluciones para los retos actuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahedo, I. (2006). El viaje de la identidad y el nacionalismo vasco en Iparralde (1789-2005) (Vol. II). Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia/ Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Altuna, L. G. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos.
- Azkarraga, J. (2006). *Nor bere patroí. Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Eusko Jaularitza.
- Bauman, Z. (1996). De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad. En S. Hall, y P. du Gay, *Cuestiones de identidad cultural* (págs. 40-68). Buenos Aires: Amorrortu.
- Caja Laboral Popular (1967) *Una Experiencia Cooperativa*. Bilbao: Hermanos Eléxpuru.
- De la Fuente Cosgaya, M. (2020). La Función Social de las Cooperativas Vascas. *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 131-180
- (2022 a) La Identidad cooperativa vasca y los procesos de desafección: Una perspectiva histórica. *Comunicación del 33 Congreso Internacional del CIRIEC*. Valencia, 13, 14 y 15 de junio de 2022. Disponible en <http://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-115.pdf>
- I.S.B.N.: 978-84-122791-6-0
- (2022 b) Le Mouvement Coopératif Basque : En transition vers nouveau cycle historique? Comunicación del *21èmes Rencontres du RIUESS (Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire)*. Burdeos, 2022. Disponible en <https://riuess2022.sciencesconf.org/409508>
- Debagoiena 2030. (Abril de 2020). *Relato principal de la Iniciativa Debagoiena 2030*. Garapen Iraunkorrerako Sarea. Arrasate.
- Errasti, A. (2013), «Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragón: El caso de Fagor Sdad. Coop. » *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* (113 - MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles), págs. 30-60.
- Foot W. y King, K. (1989) *Mondragón: Más que una utopía*. Donostia: Editorial Txertoa.
- Hall, S. (1996). Introducción: ¿quién necesita «identidad»? En S. Hall, y P. du Gay, *Cuestiones de identidad cultural* (págs. 13-39). Buenos Aires: Amorrortu.
- Hemen Elkartea. (s.f.). Hemen Elkartea; Historique. Obtenido de Hemen Elkartea: <http://hemen-herrikoa.org/hemen/>
- Itoiz, J. (2005) *La otra experiencia. El libro que nadie quiso publicar a Jorge Oteiza*. Vitoria- Gasteiz : Arabera.
- Jaeger, M., y Rosnow, R. (1988). Contextualism and its implications for psychological inquiry. *British Journal of Psychology* (79), págs. 63-75.
- Kasmir, S. (1999). *El mito de Mondragón (Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco)* (1ª ed.). Tafalla: Txalaparta.
- (2016) The Mondragon Cooperatives and Global Capitalism: A Critical Analysis. *New Labour Forum*, 25 (Vol. I), págs. 52-59.
- Larrañaga, J. (1998) *Interioridades de una Utopía. El Cooperativismo de Mondragón*. Olatora : Azazta.
- Lertxundi, J. (2002). *La tecnocracia en MCC, el Opus Dei y el PNV: (la historia jamás contada)* (1ª ed., Vol. VII). Donostia: Basandere Argitalextea.
- Madill, A., Jordan, A., y Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis. *British Journal of Psychology* (91), págs. 1-20.

- Molina, Fernando (2011) *Arizmendiarieta 1915-1976. Kooperazioren Apostolua. Apóstol de la Cooperación*. Euskera/Castellano. Arrasate/Mondragon: Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea.
- NER Group (2010) *Proyecto NER GROUP*. Disponible en [https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/8695/Proyecto\\_12.pdf?1478098359](https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/8695/Proyecto_12.pdf?1478098359).
- Olabarri, I. (1985) Tradiciones cooperativas vascas. En Intxausti, J. (Dir.) (1985) *Euskal Herria. Historia y Sociedad*. Donostia: Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia, págs. 279-307.
- Ortega, I. y Uriarte, L. (2015). Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragón. Tras la Caída de Fagor Electrodomésticos. *Cuadernos de Lanki* (10), 1-45.
- Urdín, S. (Radio Nacional de España) (16 de diciembre de 2022). *Boletín RNE* [Programa de radio] Madrid: Radio Nacional de España. Disponible en <https://www.rtve.es/play/audios/boletines-rne/boletin-rne-16122022-15-00h/6758796/>