



CIRIEC-España, Revista de Economía
Pública, Social y Cooperativa
ISSN: 0213-8093
ciriec@uv.es
Centre International de Recherches et
d'Information sur l'Economie Publique, Sociale
et Coopérative

Agirre, Amaia

Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de
Mondragón corporación cooperativa

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 39, noviembre, 2001, pp.
93-113

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403906>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa

Amaia Agirre

Profesora del Departamento de Marketing y Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Empresariales- Universidad de Mondragón.

RESUMEN

La cooperativa es una realidad empresarial de propiedad colectiva y gestión democrática que trata de fomentar la solidaridad, la participación y la corresponsabilidad. Al mismo tiempo, funciona en una economía de mercado, lo que le obliga a dar pruebas de competitividad y eficiencia, como cualquier otra empresa que rija su actuación por el patrón del mercado. Hoy en día, el cambio es el rasgo esencial del ámbito de referencia en el que las organizaciones empresariales interactúan, por lo que, cada vez más, se requieren modelos de gestión sustentados en estructuras flexibles y unidades autónomas dotadas de sistemas de información que promuevan una mayor implicación de las personas. Las cooperativas, a priori, encaran esta situación desde una posición ventajosa, en cuanto a que los principios organizativos requeridos para afrontar el entorno se derivan de la aplicación de los principios cooperativos. Bajo esta hipótesis, es necesario definir una herramienta que permita evaluarlos. El artículo propone el Balance Social como instrumento estimador de la eficiencia en la gestión y la identidad cooperativa. Por último, se hace una referencia a su aplicación en Mondragón Corporación Cooperativa.

PALABRAS CLAVE: Balance Social, Balance Cooperativo, Principios Cooperativos, Estrategia de Autodiseño, Caos.

Mesure des principes coopératifs “attrayant” la gestion efficace. Application au cas de Mondragón Corporación Cooperativa

RÉSUMÉ: La coopérative est une réalité entrepreneuriale caractérisée par la propriété collective et la gestion démocratique qui tente d'encourager la solidarité, la participation et la co-responsabilité. En même temps, elle fonctionne dans une économie de marché, ce qui la contraint à donner des preuves de sa compétitivité et de son efficacité, comme toute entreprise qui doit agir sous les règles du marché. Aujourd'hui, le changement est le trait essentiel du cadre dans lequel les organisations entrepreneuriales agissent. Voilà pourquoi on a toujours plus besoin de modèles de gestion se basant sur des structures flexibles et des unités autonomes dotées de systèmes d'information qui facilitent une meilleure implication des personnes. Les coopératives, a priori, affrontent cette situation à partir d'une position avantageuse puisque les principes organisationnels requis pour affronter cet environnement dérivent de l'application des principes coopératifs. Sous cette hypothèse, il est nécessaire de définir un outil qui permette de les évaluer. L'article propose le Bilan Sociétal comme instrument estimateur de l'efficience dans la gestion et l'identité coopérative. Enfin, il est fait référence à son application dans Mondragon Corporacion Cooperativa.

MOTS CLÉ: Bilan Sociétal, Bilan Coopératif, Principes Coopératifs, Stratégie d'auto-organisation, Chaos.

Co-operative principles that “attract” efficient management: how they are measured. Application in the Mondragón Corporación Cooperativa case

ABSTRACT: The cooperative is a managerial reality with a collective ownership and democratic management that tries to foster solidarity, participation and joint responsibility. At the same time, as any other enterprise that runs according to the market pattern, it is within the market economy which makes it proves its competitiveness and efficiency. Nowadays, change is the essential feature within the scope in which the managerial organizations interact. That is the reason why, more and more, management models based on flexible structures and autonomous units containing information systems that promote a higher involvement of people are required. Cooperatives, a priori, face the situation from a very profitable position, because the organizational principles required to tackle with the context, derive from the application of the cooperative principles. According to this hypothesis, it is necessary to determine a tool to assess the above mentioned principles. This article suggests the Social Audit as a tool to assess efficiency in management and cooperative identity. Finally, some reference is made to its application in Mondragón Corporación Cooperativa.

KEY WORDS: Social Audit, Cooperative Balance, Cooperative Principles, Self-design strategy, Chaos.

1.- La cooperativa: una realidad empresarial

1.1. La cooperativa es una organización empresarial

De ciertas definiciones formuladas sobre la empresa cooperativa y del desempeño de alguna de ellas, pudiera derivarse que tales organizaciones son percibidas como entidades benéficas. Me refiero a la conceptualización de la cooperativa como una asociación de personas que centra sus actividades exclusivamente en satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus miembros. Desde tal óptica, concebir a la cooperativa como una organización no realizadora de ganancias supondría poner trabas al desarrollo futuro del modelo empresarial cooperativo.

Sólo desde una perspectiva de empresa es posible que las cooperativas cumplan con su pretendida función social de crear riqueza y empleo en aquellos ámbitos en los que operan. Por consiguiente, el principal aspecto a subrayar es que la cooperativa debe ser esencialmente una organización empresarial, y que la eficacia empresarial es una de las bases sobre las que se sustenta el edificio cooperativo.

El realismo empresarial de la experiencia de Mondragón, hoy Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), es un buen ejemplo de cómo a través de la creación de empresas y su posterior gestión eficiente, se puede conseguir impulsar los ideales del cooperativismo. Buena parte del éxito de MCC radica en que, desde sus orígenes, fue concebida y gestionada bajo los mismos parámetros que afectan a cualquier otra realidad empresarial, apoyada financieramente por Caja Laboral, y amparada por el área de promoción empresarial de dicha entidad.

En muchas ocasiones, el éxito en la gestión económica hace olvidar a las cooperativas los fines sociales que persiguen y la ideología en la cual están inspiradas. En este sentido, se expresa MARCUS, L.¹ “*las cooperativas que tienen éxito se olvidan de sus socios*”. Ahora bien, el hecho de que las cooperativas tengan que desarrollar sus actividades eficientemente bajo los parámetros que rigen en una economía de mercado, no debe ser óbice para no cumplir con sus obligaciones sociales. LAIDLAW, A.F² constata esta idea cuando dice: “*esta actitud es equivocada, porque cada organización se construye, ante todo, sobre ideas y conceptos que la gente cree y desea apoyar*”.

1.- LARS, Marcus: “Cooperatives and Basic Values”, Report of ICA Congress, Stockholm 1988, XXIX Congress, July 1988, Agenda and Reports, ICA, Geneva, 1988.

2.- Citado por LAIDLAW, Alex F.: Las cooperativas en el año 2000, Confederación Mexicana de Cajas Populares, México D.F., 1981.

En definitiva, puesto que el desarrollo de los ideales cooperativos pasa por exigir a las cooperativas comportamientos empresariales eficientes, definamos el concepto de organización empresarial y estudiemos la forma de lograr un desempeño superior.

1.2. La organización empresarial como sistema complejo o caótico

Las empresas son excelentes representaciones de lo que en física y matemáticas se denominan “sistemas complejos” o “sistemas caóticos”.

Aunque a primera vista pueda parecer “caótico”, la teoría de la complejidad nos proporciona un interesante enfoque conceptual para comprender el significado y funcionamiento de las organizaciones empresariales. Nos aporta nuevas formas de ver la realidad empresarial, y nuevas esperanzas y estilos para gestionar las organizaciones.

Los sistemas complejos son sistemas que se retroalimentan del entorno, interactúan con él, aprenden de las experiencias y, como resultado, participan en la creación de su propio destino. Las organizaciones empresariales son **sistemas abiertos** en cuanto que interaccionan de forma creativa con las personas que componen el entorno de su empresa (clientes, proveedores, competidores ...), moldean las necesidades de sus clientes y ofrecen servicios/productos de valor añadido.

La **impredecibilidad** del comportamiento futuro de la empresa denota otra de las características de las organizaciones empresariales como sistemas caóticos. Cualquier predicción sobre su funcionamiento futuro es impensable, ya que se deteriora enseguida, como en cualquier sistema complejo.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales **son sistemas dinámicos no lineales**, ya que evolucionan de forma irreversible sin manifestar en su proceso de cambio un comportamiento lineal causa-efecto.

La **autoorganización** es una última propiedad natural de los sistemas complejos. Alrededor de esta idea, cabe indicar que todo sistema complejo exhibe lo que en matemáticas se llaman “atractores”, estados en los que el sistema acaba estabilizándose debido a sus propiedades.

En el estado de caos que se autoorganiza a través de los “atractores”, las organizaciones empresariales son capaces de transformarse, (y transformar su entorno), creando estructuras altamente organizadas, debido a que es la fase de mayor creatividad e innovación en la empresa³.

Por ende, podemos concluir que las empresas son sistemas caóticos en cuanto reúnen las características básicas de dichos sistemas: son abiertas, no lineales, dinámicas, impredecibles y capaces de autoorganizarse.

3.- STACEY, Ralph D.: *Gestión del Caos. Estrategias Empresariales dinámicas para un mundo impredecible*, Ediciones S, Barcelona, 1994.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

En definitiva, la teoría del caos permite entender la empresa como un organismo vivo que evoluciona como resultado del comportamiento de sus componentes y su interacción con el entorno, lo que posibilita optimizar sus objetivos. Como tal organismo vivo, experimenta, aprende y participa continuamente en la creación del entorno en que opera, que es, a su vez, otro sistema complejo impredecible.

La concepción de la organización como un sistema dinámico entraña importantes y profundos cambios en la forma tradicional de dirigir las empresas. Por todo ello, se requiere abandonar los enfoques tradicionales y pensar en una manera completamente distinta de gestionar nuestras empresas.

2.- Nuevas orientaciones en la gestión empresarial: claves para lograr organizaciones efectivas

Las organizaciones empresariales están inmersas en una era donde los cambios son una realidad en casi todos los sectores. Estos cambios requieren organizaciones capaces de perseguir múltiples objetivos de forma simultánea, aunque a primera vista parezcan incompatibles, ya que interesarse de manera exclusiva por determinadas metas, como las financieras, puede acercarlas a la extinción. Exigen también considerar a los “stakeholders” (empleados, clientes, proveedores, propietarios...), como aliados de viaje en sus actuaciones, ya que, respondiendo a los intereses de las distintas partes y aunando esfuerzos y recursos, se puede lograr un rendimiento superior a largo plazo.

Las organizaciones tienen que aprender también que, para prosperar en el entorno actual, es necesaria una buena administración de recursos tecnológicos, humanos y financieros.

Por último, pero no por ello menos importante, las organizaciones deben desarrollar la aptitud de influir en el entorno y de ajustarse a las nuevas condiciones.⁴ Cada vez más, las organizaciones necesitan reinventarse a sí mismas para abordar con éxito las cambiantes exigencias del entorno actual.

Esta situación, compleja e incierta, a la que se enfrentan las empresas exige la necesidad de introducir modificaciones en los diseños organizativos y prácticas de management actuales, que no fueron creados teniendo en cuenta la velocidad con que se generan los cambios actuales.

4.- MOHRMAN, Susan Albers & CUMMINGS, Thomas G.: *Autodiseño de organizaciones. Cómo lograr un desempeño superior*, Addison – Wesley Iberoamericana, USA, 1991.

Hasta hace bien poco, las empresas han tratado de conseguir una ventaja competitiva iniciando actividades de mejora de la productividad, calidad total y servicio al cliente. Y a pesar de lograr un gran progreso, no les ha permitido sostener una ventaja competitiva a largo plazo, ya que la productividad, la calidad y la orientación al cliente han dejado de ser ventajas para convertirse en necesidades competitivas.

Una compañía consigue una ventaja competitiva sólo si es capaz de responder a los cambios del entorno y a las exigencias del cliente, más rápidamente de lo que lo puedan hacer otras organizaciones y, por supuesto, si lo ejecuta mejor que el resto. Esto significa superar el cambio continuo, es decir, ir más allá que la mejora de las actividades existentes.

Además, estos enfoques han ignorado la naturaleza sistémica de las organizaciones, y los cambios han ido enfocados hacia aspectos concretos del diseño aislados del resto. Todo ello les ha llevado a considerar el diseño de las organizaciones como un suceso independiente más que como un proceso dinámico. Por lo general, en la mayoría de los casos, se ha prestado atención a las mejoras de los procesos existentes, descuidando el cambio radical de la organización.

Existen razones que permiten presuponer que, a largo plazo, el medio para obtener una ventaja competitiva hay que encontrarlo en la capacidad y en la habilidad de las organizaciones para auto-organizarse. Cada vez más, se requiere organizaciones capaces de innovar, mejorar sus procesos y rediseñarse a sí mismas. LAWLER E. III⁵ así lo indica, “*en un mundo caracterizado por el cambio constante, donde el ámbito competitivo cambia frecuentemente y los niveles competitivos continúan escalando, la capacidad de la organización de autodiseñarse es una ventaja competitiva*”.

Hoy en día, las organizaciones deben encontrar nuevos enfoques que desarrollen aspectos organizativos, y los conjuguen con el uso eficiente de recursos. La estrategia de autodiseño responde de forma eficaz a cada uno de los aspectos organizativos ya citados y demandados por el entorno actual.

2.1. Principios organizativos para el autodiseño de las organizaciones

Los principios organizativos sobre los que se sustenta la estrategia de autodiseño que permite a las organizaciones un desempeño superior son: emplear distintos sistemas para el procesamiento de la información, desarrollar unidades autónomas, diseñar procesos y estructuras flexibles, y promover prácticas de alta implicación de las personas⁶.

6.- GALBRAITH, Jay R. , LAWLER III, Edward E. & ASSOCIATES: *Organization for the future. The new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

2.1.1 Sistemas de información

Las empresas deben emplear sistemas múltiples para procesar la información relativa a su entorno y a su funcionamiento interno que permitan encarar las exigencias externas de forma apropiada.

2.1.2 Unidades autónomas

Para moldear las necesidades de los clientes y enfrentar con éxito las exigencias de los mismos, las organizaciones deben descomponerse en unidades más pequeñas, creando unidades relativamente autónomas como los equipos autogestionados y las empresas de negocio en miniatura. La autonomía permite que las organizaciones gobiernen condiciones complejas e inciertas, formando unidades que respondan a segmentos o a aspectos específicos del entorno⁷.

2.1.3 Estructuras flexibles

Al mismo tiempo, se necesitan estructuras flexibles para llevar a cabo las tareas complejas y llenas de incertidumbre que encaran las organizaciones al desarrollar sus actividades.

Estas estructuras o diseños promoverán la conexión con una gran diversidad de organizaciones, estableciendo alianzas estratégicas para facilitar el aprendizaje y la mejora. Asimismo, incluirán mecanismos para mejorar las interconexiones entre las diversas subunidades de la organización para compartir y complementar recursos y capacidades organizativas. En suma, es indispensable trabajar en red, es decir, cooperar.

2.1.4 Implicación de las personas

El ritmo de cambio existente en torno a las organizaciones ha llevado a admitir que las compañías necesitan personas capacitadas, comprometidas y flexibles que se identifiquen con el éxito de la empresa.

La participación de los trabajadores de la empresa requiere que los niveles más bajos de la organización ostenten poder para la toma de decisiones en aquellos aspectos relacionados con el entorno laboral y que afectan a su trabajo. Empero, es imposible convertir a las personas de cada puesto de trabajo en “hombre de negocios” sólo con delegarles cierta autoridad; se les debe proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones. Además de proveerles de información, la educación y

7.- CUMMINGS, T : “Self regulating work groups: A socio-technical synthesis”, *Academy of Management Review 3, 1978*.

la retribución son otros dos aspectos clave. Sin formación, los trabajadores no dispondrán de la pericia social y tecnológica necesaria para promover la participación efectiva; y sin un sistema retributivo alineado con el desempeño, la motivación de los trabajadores no promoverá el logro de los objetivos organizativos a largo plazo.

En definitiva, la participación del personal implica un conjunto de políticas organizativas que deben ser congruentes con tal involucración. La congruencia proviene de que estos cuatro factores estén en un mismo lugar de la organización.

En resumen, los citados principios organizativos nos llevan a concluir que las antiguas estructuras jerárquicas ya no producen los resultados exigidos por un entorno dinámico, por lo que toda organización empresarial que quiera triunfar en los actuales mercados debe promover la atomización de la empresa en unidades más pequeñas, dotándoles de una autonomía tal que permita proporcionar valor añadido a la organización. Al mismo tiempo, se necesita contar con estructuras sin contornos definidos, en continuo cambio, reformándose constantemente según las necesidades, y con dispositivos que faciliten procesar la información interna y del entorno como premisas para poder ser competitivo.

3. Algunas fortalezas competitivas de las cooperativas ante los nuevos retos

En las últimas décadas, el movimiento cooperativo en todo el mundo intenta resolver un interrogante esencial de primera magnitud: cómo interactuar con la nueva realidad económica, social y tecnológica del entorno sin amenazar los principios cooperativos y sin sacrificar la particularidad de sus objetivos. Es aquí donde es preciso enfatizar que del desarrollo y aplicación de los principios cooperativos emanan algunas ventajas competitivas de las cooperativas.

3.1. Los principios y valores cooperativos “atractores” del caos

A primera vista, puede parecer que las cooperativas encaran la cantidad de cambios e incertidumbre del entorno desde una posición débil, ya que deben combinar la iniciativa económica con el agrupamiento social, manteniendo unos valores cooperativos.

Desde mi punto de vista, afortunadamente, parten de una situación ventajosa, ya que los principios organizativos requeridos para afrontar el desorden generado por los rápidos e incessantes cambios acuñados por la competitividad se derivan, en parte, de la aplicación de los principios cooperativos. Estos principios, que las diferencian de cualquier otro tipo de organización, y que constituyen el marco infran-

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

queable de actuación de la empresa cooperativa, actuarían a modo de organizadores o “atraidores” del desorden en los sistemas empresariales cooperativos.

Un primer rasgo de las cooperativas excelentes consistirá en ser grandes en el conjunto, pero funcionar como pequeñas a todos los niveles, para ser más rápidas, flexibles y capaces de encarar los cambios. El crear unidades autónomas supone la desagregación de la cooperativa, por lo que, al mismo tiempo, es necesario dotar a estas pequeñas unidades autónomas de un amplio abanico de infraestructuras regidas por el principio de intercooperación, proporcionándoles el apoyo, confianza y seguridad necesarios al conjunto para garantizar el éxito en el rendimiento.

Asimismo, la capacidad de crear redes y lazos horizontales de unas cooperativas con otras será fundamental y, en ocasiones, la clave para la supervivencia y desarrollo del cooperativismo. El principio de intercooperación contempla la cooperación en sus dos vertientes, interna y externa.

Estos aspectos inducen a pensar que la intercooperación se convierte en condición indispensable para la competitividad; en otras palabras, que la ventaja competitiva de la cooperativa está basada en una ventaja cooperativa, el *principio de intercooperación*.

En la misma línea, el *principio de participación en la gestión*, determina un rasgo fundamental de gobierno y gestión de la cooperativa, que la diferencia del resto de empresas capitalistas, proporcionando al cooperativismo una serie de ventajas que lo hacen altamente competitivo. Muchos de los movimientos emergentes en la dinámica empresarial actual que ya hemos apuntado, tales como equipos autogestionados, autodirigidos o autónomos, tienen el terreno abonado en el cooperativismo. En realidad, lo que subyace en estos modelos, es fomentar la implicación del trabajador. Es evidente que la participación en la propiedad y gestión de la empresa facilita notablemente todo proceso de involucración en la realidad productiva y organizativa de la cooperativa.

La formación constituye un primer paso inevitable en la construcción de unidades autónomas y una condición irrefutable de la empresa moderna. La formación es un medio indispensable para impulsar la participación. El movimiento cooperativo tiene un compromiso muy claro con la formación, a través del *principio de educación*. Su objetivo es capacitar a los trabajadores para ejercer sus funciones en los ámbitos cooperativo, profesional y humano, potenciando la adquisición de capacidades y habilidades, y el desarrollo de actitudes que permitan el desempeño eficaz. El desarrollo de competencias, la autonomía y la autorresponsabilidad, y el desarrollo potencial serán papel mojado si no se potencia la formación.

Otro aspecto que refuerza y posibilita la implicación de las personas en los planteamientos de la empresa es la información. Si la información es clave para que las personas se impliquen, hay que darle todo el peso y la importancia que tiene, y eso supone crear sistemas de información que permitan sistematizarla. Una vez más, el mundo cooperativo puede aventajar a otras formas organizativas, ya que *la información es un derecho irrenunciable del socio*.

En teoría, y sin necesidad de reclamar derechos de patente ni sentir celos porque otros aprovechen planteamientos utilizados en el seno de las cooperativas, es evidente que los principios organizativos conectan con planteamientos históricos y actuales del cooperativismo.

Sin embargo, a mi entender, la dinámica de la mayoría de las cooperativas se aleja de este paradigma tan cercano a sus propios principios de funcionamiento. La gran asignatura pendiente del cooperativismo, aunque seguro que existen un cierto número de excepciones que lo confirman, es la involucración del colectivo y la falta de mecanismos para procesar la información de índole social.

En cooperativas de trabajo asociado es frecuente que los socios trabajadores asuman una función de empleados de una empresa y se desconecten de su implicación personal y económica en los resultados de gestión. Frecuentemente, viven al margen de la realidad empresarial cooperativa, y actúan como si los resultados no les afectaran directamente.

Habitualmente, el nivel elemental de información en la cooperativa, que está garantizado por los principios cooperativos, se realiza básicamente en las asambleas de socios. Ahora bien, es necesario ampliar este proceso mediante la implantación de otros instrumentos que permitan la identificación del socio con la cooperativa y el desarrollo futuro de la misma.

Si afirmamos que aquellas organizaciones capaces de desarrollar un modelo de gestión dinámico que incorpore los principios organizativos emergentes en el ámbito de la economía actual, pueden obtener una ventaja competitiva sostenible respecto a aquellas organizaciones que basen su modelo de gestión en el paradigma tradicional, caracterizado por la jerarquía, el control y el autoritarismo, podemos concluir que el cooperativismo dispone de unas fortalezas competitivas que ha de saber aprovechar adaptándolas a su propia realidad.

4.- Balance Social: sistema de información en provecho de la eficiencia en la gestión

Retomando algunas ideas expresadas anteriormente, las tendencias de la moderna gestión de empresas enfatizan la necesidad de potenciar y desarrollar una serie de principios organizativos, como proporcionar el máximo de información, formación y autonomía al trabajador, eliminar trabas burocráticas, crear estructuras adhocráticas, etc..., para crear organizaciones eficientes capaces de responder a las premisas del entorno actual.

El desafío actual para toda organización consiste en implantar un modelo de gestión basado en las dimensiones organizativas ya mencionadas, y en establecer sistemas de información que regis-

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

tren y permitan evaluar lo que se hace en estos aspectos que hoy son considerados de vital importancia para las empresas. En consecuencia, es esencial que la empresa cuente con información distinta a la proporcionada por los medios tradicionales. Por ello, las organizaciones empresariales deben ser las más interesadas en incorporar nuevas herramientas que contribuyan a medir sus actuaciones en dichos ámbitos.

Basándonos en esta idea, ya no es suficiente con la información que nos brinda el sistema de contabilidad, ya que el balance económico no refleja más que una parte importante de la vida y actividades de la empresa. Parece, pues, incuestionable la necesidad de recurrir a alguna herramienta que mida lo que el balance económico financiero tradicional no es capaz de descifrar, esto es, se plantea la necesidad de encontrar un sistema que permita valorar el “gap” o los logros de la organización en estos campos. A mi parecer, el Balance Social puede ser el instrumento que permita introducir en el engranaje empresarial, un sistema de información tan necesario para el desarrollo de las organizaciones. El Balance Social buscará, al igual que otros modelos de gestión de la información, proporcionar un proceso de recogida, valoración y comunicación de información sobre las dimensiones económico-sociales impulsoras de un desempeño superior.

4.1. Balance Social

El Balance Social es un concepto poco conocido en el ámbito empresarial. Se caracteriza por no disponer de una base teórica suficiente que la sustente, ya que se ha desarrollado más bien de forma empírica, esto es, ha surgido de la praxis empresarial. Práctica empresarial que ha estado más interesada en mejorar su imagen ante la sociedad que en realizar un genuino Balance Social que dé cuenta e informe de los aspectos sociales más relevantes.

EEUU ha sido el país pionero en este campo, y donde se ha hecho mayor esfuerzo por cuantificar la función social de las empresas como instrumento de defensa de cara a las críticas de los agentes sociales. Después del gran impulso que se dio en Estados Unidos, la preocupación de la praxis empresarial por este tema comienza a extenderse por Europa, especialmente en Alemania⁸, Suiza, Holanda y Francia.

El Balance Social surge como un proyecto empresarial que busca definir y evaluar las áreas de actividad de las cuales la empresa es responsable socialmente ante determinados agentes económicos. Sin embargo, no existe un modelo formal de Balance Social comúnmente aceptado⁹, debido a que no está definido el ámbito a abarcar por este concepto; por ejemplo, no están suficientemente delimitados las áreas que se han de evaluar, los agentes económicos que se deben considerar, los obje-

^{8.-} Ha sido fundamentalmente el Instituto de Berlín y el profesor Dierkes en particular, uno de los principales motores en el proceso de implantación del Balance Social en la República Federal Alemana y Suiza.

^{9.-} A excepción de aquellos países que tienen armonizada y legislada la estructura de Balance Social, como son Francia, ley 2 de julio de 1977 y Portugal, Ley 141/1985 de 14 de noviembre.

tivos y las finalidades que se persiguen con este balance. Todo ello explica la existencia de un amplio y variado conjunto de enfoques, contenidos y modelos. Refiriéndose a esta cuestión, ORTIGUEIRA BOUZADA M.¹⁰ nos indica que: “...los principios y modalidades de Balance Social, concebido como documento sintético expresivo de cómo una empresa se enfrenta con sus responsabilidades sociales, varían de un país a otro...”.

Casi todos los autores afirman que el término “Balance Social” no es el más correcto, ya que aglutina un sinfín de significados y puede llevar a confusiones sobre cuál es su contenido, aunque sí es cierto que es un término que se ha vendido muy bien, por lo que se sigue utilizando independientemente del enfoque que adopte. En este orden de ideas, GARCIA ECHEVARRIA, S.¹¹ escribe: “Cuando se trata de analizar la definición y el contenido del Balance Social, puede afirmarse con absoluta certeza, que es quizás uno de los pocos aspectos en los que existe unanimidad absoluta, tanto en la teoría como en la praxis, de que el término balance social no es correcto y no refleja, en ninguna medida, el contenido de este sistema de información...”.

Al analizar las distintas tipologías de Balance Social, nos podemos encontrar con concepciones y técnicas de elaboración distintas en función de la procedencia y el objetivo último perseguido, pudiéndose identificar desde métodos basados en cuantificar las dimensiones sociales de la empresa de forma económica, hasta aquéllos que miden la acción social en su aspecto cualitativo.

Todos los modelos que se pueden contemplar son válidos debido al escaso esfuerzo de armonización llevado a cabo, consecuencia de la falta de obligatoriedad que ocasiona la ausencia de legislación al respecto y a su procedencia empírica, que permite a cada organización diseñar un Balance Social a la medida de sus necesidades.

El Balance Social que proponemos tendría por finalidad la de ser un sistema de información y de gestión al servicio de la eficiencia empresarial. Como sistema de información, por un lado, debería proporcionar información a todos los agentes económico-sociales con los que se relaciona, bien de aquellas áreas seleccionadas por la empresa y/u otras exigidas por los mismos, bien de programas sociales emprendidos por la organización posibilitando un “feed back” entre la empresa y los partícipes sociales. De esta manera, el Balance Social se concebiría como un instrumento facilitador de cauces de participación, negociación y concertación entre los “partners” sociales y la organización, en la medida que fomenta la colaboración de los agentes sociales en la concreción definitiva de áreas sociales que se deben cubrir y formas de hacerlo. Como sistema de gestión, debiera favorecer la actuación organizativa en el desarrollo de los aspectos orientados al desempeño superior.

10.- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. :“La gestión social de la empresa”, en CUERVO, A., ORTIGUEIRA, M. Y SUAREZ, A. :*Lecturas de introducción a la Economía de la empresa*”, Pirámide, 1979.

11.- GARCIA ECHEVARRIA, Santiago: *Responsabilidad Social y balance social de la empresa*, Ed. Mapfre, Madrid, 1982.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

En esta línea se expresa GARCIA ECHEVARRIA, S.¹²: “*el balance social no debe ser nunca una presentación de cuentas del pasado, sino un instrumento para que todos y cada uno de los managers integren elementos económicos y no económicos en las decisiones, cualesquiera que sean...*”.

Desde mi perspectiva, ésta es la utilidad esencial del Balance Social, ya que no sólo permite informar a los distintos agentes sociales y negociar con ellos, sino que se convierte en una herramienta de gestión. En este orden de ideas, VALLE R.¹³ afirma, “*el Balance Social no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que posibilita el diálogo, el diagnóstico y la planificación social*”, y termina añadiendo, “*el Balance Social constituye un instrumento útil para la gestión de las organizaciones*”.

Tras especificar a grandes rasgos las características sustanciales que debe detentar el Balance Social, pasemos a relacionar los rasgos esenciales del Balance Social con la práctica cooperativa.

4.2. Balance Social Cooperativo

Si aceptamos que las nuevas tendencias en la gestión empresarial conectan perfectamente con la realidad cooperativa y, por extensión, con los principios cooperativos en los que se inspiran, el cooperativismo ha de hacer lo indispensable por evaluar el grado de aplicación de dichos principios. Bajo esta percepción, del estudio de los principios cooperativos podrían obtenerse indicadores del nivel de eficiencia de las cooperativas, y basándose en ellos, determinar áreas de mejora en los ámbitos en que exista un desfase importante. Al mismo tiempo, el análisis de los principios contribuirá no sólo al desarrollo de las organizaciones cooperativas, sino que permitirá también obtener información referida a las dimensiones sociales que desarrolla la cooperativa en concordancia con su propia identidad. Asimismo, permitiría realizar comparaciones intercooperativas e identificar los obstáculos con que se encuentran las mismas en la aplicación de los principios cooperativos

De la necesidad de dar respuesta a esta cuestión, parece imperioso que las cooperativas cuenten con un sistema que recoja la actuación de las mismas en relación con sus principios cooperativos. Una buena forma de materializarlo consistiría en redactar un Balance Social que estudiase el cumplimiento de tales principios.

Distintos autores defienden que el Balance Cooperativo debe evaluar el grado de realización de los principios que permiten poner en práctica los valores esenciales del movimiento cooperativo. LOUIS, R.¹⁴ propone un Balance Social compuesto por una serie de respuestas a preguntas referidas a la aplicación de los principios cooperativos. En la misma línea se expresa CRACOGNA, D.¹⁵ “*Constituye una conclusión necesaria afirmar que el balance cooperativo debe versar indiscutiblemente acerca del*

12.- Citado por GARCIA ECHEVARRÍA, Santiago , Anónimo: “*Balance Social*”, Nueva empresa, 1978.

13.- VALLE, R. : “*Un modelo de Balance social para la Universidad*”, Economía Industrial, nº 196, 1980.

14.- LOUIS, R.: “*Balance Social. Balance Cooperativo*”. Teoría y Métodos del Servicio de Cooperativas de la O.I.T, Ginebra,1976.

15.- CRACOGNA, Dante: “*Eficacia Social de las cooperativas y su evaluación*”, Cuadernos de cultura cooperativa, nº66, INTERCOOP, Argentina, 1981.

grado de cumplimiento de los principios cooperativos, sin perjuicio de que la medición concreta, los ítems a considerar, etc., dependan de las peculiares circunstancias de entidad, lugar, época y actividad... ”. Por último, CRACOGNA aboga por no limitarse solamente a ver si se cumplen los principios cooperativos, sino que se debe analizar también el cumplimiento de los programas trazados por las cooperativas en relación con sus asociados, otras cooperativas y la comunidad en general, y precisa “*así como cada cooperativa planifica su acción en el campo económico en cuanto a inversiones, también debería hacerlo en los aspectos de carácter social!*”.

Evidentemente, el Balance Social Cooperativo quiere ser una herramienta o instrumento para mejorar la gestión de nuestras cooperativas y transmitir confianza empresarial en el desarrollo de los valores y principios propios del cooperativismo. Todo esfuerzo encaminado a la mejora de la gestión de las cooperativas constituye una apuesta por el futuro de las mismas y una fortaleza del modelo cooperativo.

5.- Aplicaciones actuales del Balance Social Cooperativo en la Experiencia de Mondragón

Actualmente, las cooperativas de MCC no cuentan con un Balance o Informe Social de las características propuestas en el apartado anterior, que aborde y proporcione información de las acciones desarrolladas en materia social. A lo sumo, algunas de ellas cuentan con una Memoria Anual en la que se limitan a ordenar sistemáticamente, en diferentes epígrafes, la distribución del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, que es sin duda importante, ya que alcanza anualmente un montante considerable¹⁶. En su conjunto, no disponen de un modelo que les permita brindar información sistemática y metódica del grado de cumplimiento de sus valores y principios de acuerdo con su especial naturaleza.

Aunque MCC como tal no elabora un Balance Social, la revista T.U. LANKIDE¹⁷ lo realiza y publica anualmente, desde el año 1999. Esta revista, creada en 1960 por el Padre José Mª Arizmendiarieta, impulsor del movimiento cooperativo de Mondragón, produce y difunde un Informe Social con datos agregados de MCC.

16.- *En concreto, este fondo que se nutre del 10% de los excedentes disponibles (una vez deducidas las cantidades destinadas a compensar las pérdidas de los ejercicios anteriores y atender los impuestos), rondó alrededor de los 4.000 millones de pesetas en el año 2000.*

17.- Véase “Balance Social 1998”, Tú Lankide, nº 432, Otarra-Aretxabaleta, febrero 1999.

Véase “Balance Social 1999”, Tu Lankide nº444, Otarra-Aretxabaleta, marzo 2000.

Véase “Balance Social 2000”,Tú Lankide nº 456 , Otarra- Aretxabaleta, abril 2001.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

En la elaboración de este Balance Social, se ha optado por la redacción de un informe literario y expositivo de las principales acciones con proyección social desarrolladas por MCC a lo largo de su gestión anual. El cuadro 1 recoge un resumen de los conceptos más representativos analizados en cada uno de los citados Balances Sociales.

Cuadro 1: Variables del Balance Social de MCC

	BALANCE SOCIAL		
	1998	1999	2000
Aportación de MCC a la Economía Vasca	-	-	-
Acuerdos firmados con otras organizaciones	-	-	-
Medición de la satisfacción de las personas	-	-	-
Empleo generado	-	-	-
Retornos/ Extornos	-	-	-
Jubilaciones anticipadas	-	-	-
Respeto al medio ambiente	-	-	-
Visitas	-	-	-
Novedades Normativas	-	-	-
Evolución Lagun-Aro	-	-	-
Prevención de riesgos laborales	-	-	-
Destino de los Fondos Intercooperativos	-	-	-
Mondragón Unibertsitatea	-	-	-

Fuente: T.Ú LANKIDE. Elaboración propia.

Las diferencias existentes entre las dimensiones analizadas a lo largo de los distintos años (**véase cuadro 1**) pueden muy bien justificarse por el carácter primerizo y experimental del Balance Social de 1998. En las dos últimas publicaciones, el contenido ha sido similar, lo cual indica cierta tendencia de uniformidad en la presentación del Balance Social en el seno de MCC en años sucesivos.

A continuación, el cuadro 2 desarrolla el conjunto de variables y datos más representativos que caracterizan al Balance Social en cuestión.

Cuadro 2. Desglose de las principales magnitudes del Balance Social de MCC. Período 98-00

	1998	1999	2000
APORTACIÓN DE MCC A LA ECONOMÍA VASCA			
Empleo	3,1%	3,2%	3,2%
PIB	4,5%	4,5%	4,5%
Exportaciones	9,3%	10,6%	11,6%
EMPLEO GENERADO			
Totalidad de puestos trabajo	42.219	46.681	53.575
Incremento nuevos socios	1.113	1.869	1.456
RETORNOS / EXTORNOS			
Retorno medio ponderado	13,6%	17,2%	19,8%
DESTINO FONDOS INTERCOOPERATIVOS (Mptas)			
FONDO CENTRAL DE INTERCOOPERACIÓN (FCI)	-	7.008	8.116
Subvenciones	-	701	553
Inversiones	-	6.248	6.358
FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOC. INTERCOOPERATIVO (FEPI)	-	1.007	1.231
Proyectos I+D cooperativas	-	400	492
Proyectos educativos	-	400	666
Proyectos promoción	-	-	85
PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL (número de cooperativas)			
Revisiones: Diagnóstico medioambiental	19	11	17
Implantación de Sistema de Gestión Medioambiental	10	9	19
Certificaciones ISO 14001	4	5	12
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (número cooperativas)			
Evaluaciones iniciales Riesgos laborales	34	15	91
EVOLUCIÓN LAGUN-ARO			
Nº mutualistas	20.591	22.665	24.255
Nº beneficiarios	44.339	46.390	47.947
Nº mutualistas de duración determinada	396	649	-
Nº pensionistas	4.897	5.207	5.500
Indice absentismo	4.223	4.316	4.412
Ayudas al desempleo (Mptas)	188	40	-*
Incapacidad Laboral Transitoria (Mptas)	2.483	2.733	3.013
Asistencia Sanitaria (Mptas)	2.119	2.238	2.415

* El Balance Social de 2000 no proporciona ningún dato al respecto. Únicamente, se señala el buen comportamiento experimentado por la variable a lo largo del año.

Fuente: T.U LANKIDE. Elaboración propia.

CIRIEC-ESPAÑA N° 39/2001

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

La evolución de la creación de empleo durante el período 1998-2000 arroja cifras positivas que van desde los 42.219 puestos de trabajo en 1998 a los 53.575 en 2.000. Buena muestra de ello es el ratio de crecimiento promedio anual que se sitúa en el 12,7%. Y no cabe duda de que el ejercicio 2000 ha vuelto a ser un ejercicio especialmente relevante en el cumplimiento de este objetivo básico de la Corporación, superando la cifra de 50.000 personas.

Por lo que respecta a la calidad de empleo generado, cabe indicar que, si bien en ejercicios anteriores al 98, el crecimiento se había sustentado en contratos temporales por cuenta ajena, en el año 2000 se consolida el cambio de tendencia iniciado en 1998, donde se consolida la figura del socio cooperativista. Ello queda reflejado en la evolución del colectivo de mutualistas de Lagun – Aro con un crecimiento de 3.664 asociados.

Otro aspecto reseñable es que el conjunto de trabajadores de las empresas integradas en MCC representan el 3,2% del empleo total de la CAPV. Este dato, junto con el PIB generado (4,5%) y las exportaciones realizadas por el Grupo, con un 11,6%, nos da una idea aproximada del empuje de MCC en el contexto de la economía del País Vasco.

Los buenos resultados económicos han posibilitado que el retorno medio de la Corporación crezca, situándose en cifras próximas al 20% en el ejercicio 2000. El trienio fue también particularmente activo en la gestión de los Fondos Intercooperativos, donde se dispuso de un elevado volumen de recursos. Estos fondos son una importante expresión del principio de Intercooperación y demuestran la capacidad que, desde una perspectiva de solidaridad, tienen las cooperativas para reforzar o abordar proyectos que van desde la internacionalización hasta la promoción de nuevas actividades, pasando por el reforzamiento del proyecto educativo adscrito al movimiento cooperativo.

Por último, en el seno del grupo se están llevando a cabo acciones encaminadas a mejorar el medioambiente y la salud laboral. Ejemplo de ello son el creciente número de cooperativas que poseen la certificación medioambiental ISO 14001, que ascienden a 12 en el año 2000 y suponen un incremento del 20% en el bienio 98-00 y, las 91 las cooperativas que han establecido sistemas de evaluación de prevención laboral.

En definitiva, como consecuencia del crecimiento continuado que ha experimentado la actividad de Mondragón Corporación Cooperativa en estos tres años, el Balance Social refleja ese desarrollado positivo. En otras palabras, el Balance Social ha sido tan satisfactorio como su Balance económico.

No obstante, se echa de menos un Balance Social Cooperativo elaborado por y para la cooperativa que tendría efecto positivo para la sociedad en la que el cooperativismo vive, así como para la cooperativa como empresa, en cuanto que podría convertirse en una herramienta de apoyo para el desarrollo de aspectos organizativos orientados al rendimiento superior.

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragón, en colaboración con su Instituto de Cooperativismo (LANKI), ha abierto una línea de investigación para definir un modelo de Balance Social “ad hoc” para las cooperativas de Mondragón. Este modelo adaptado a la realidad de la Experiencia de Mondragón pretende evaluar los principios cooperativos y está basado en un estudio elaborado por la Dra. MUGARRA A.¹⁸ en 1995. En él se propone un Balance Social sustentado en indicadores socioeconómicos, tanto cualitativos como cuantitativos, que miden dimensiones relevantes de los diez principios cooperativos básicos.¹⁹

El fin perseguido por este proyecto sería crear, en un futuro, un Observatorio de Principios Cooperativos. El observatorio pondría a disposición de las cooperativas una herramienta que ayudase a conocer, analizar y evaluar las dimensiones sociales relevantes recogidas en cada uno de los principios cooperativos asumidos por la Experiencia de Mondragón.

En esta línea, el Balance en cuestión desarrollaría principalmente el análisis del empleo generado en calidad de socio y no-socio; las labores realizadas para proteger el medioambiente, prevenir los riesgos laborales, promover la participación e integración del socio en la gestión y desarrollo futuro de la cooperativa; el esfuerzo para incorporar a la mujer en la empresa, tanto en los rangos directivos como orgánicos; lo que se hace y se puede hacer en relación con el Tercer Mundo, la promoción del euskara y el desarrollo de la CAPV; lo que se realiza en materia retributiva para mantener un intervalo remunerativo solidario, etc...

A modo de ejemplo, se presentan las dimensiones e indicadores de uno de los principios, el principio de educación, recogido en la filosofía inspiradora de la Experiencia de Mondragón y que formaría parte del Balance Social que proponemos.

18.- MUGARRA ELORRIAGA, A. : *Balance social Cooperativo, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995.*

19.- Los principios cooperativos de la Experiencia de Mondragón aprobados por el Congreso de 1986 son: Libre adhesión, Organización Democrática, Soberanía del trabajo, Carácter instrumental y subordinado del capital, Participación en la gestión, Solidaridad retributiva, Intercooperación, Transformación social, Carácter universal y Educación.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “TRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

Cuadro 3. Indicadores estimadores del principio de educación

EDUCACIÓN		
Dimensión	Indicador	Fórmula
Destinatarios del fondo de educación	Fondo de Educación aplicado Fondos destinados a educación de socios Fondos destinados a educación de trabajadores no socios	<i>Fondo educación aplicado / dotación al fondo del ejercicio anterior</i> <i>Fondos de educación aplicados a socios / fondo de educación aplicado.</i> <i>Fondos de educación aplicados a trabajadores no socios / fondo de educación aplicado.</i>
Inversión en formación	Interés/ preocupación por la formación técnico-profesional Interés / preocupación por la formación cooperativa	<i>¿Qué posibilidades de formación le ofrecen con mayor asiduidad?.</i> <i>Estima usted que la dirección se ha preocupado por mejorar la capacitación técnico – profesional en los últimos tres años</i> <i>¿Qué acciones desarrolla la cooperativa para educar al personal en la cultura cooperativa?</i> <i>¿Estima usted que la dirección se ha preocupado por mejorar la capacitación cooperativa en los últimos tres años?</i>
Tipo de educación	Inversión en educación	<i>Gasto en educación/ gastos del personal en ejercicio</i>
	Educación cooperativa Educación profesional	<i>Fondos aplicados a educación cooperativa/ total fondos dedicados a la formación.</i> <i>Fondos aplicados a educación profesional/ total fondos dedicados a la formación.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Si los principios cooperativos son, realmente, un valor añadido en la gestión eficiente de las cooperativas, es necesario contribuir a esa mejora con la definición de un instrumento que permita valorarlos. En definitiva, todo parece indicar que una gestión empresarial más eficiente de las cooperativas se sustenta, entre otros aspectos, en el grado de cumplimiento de los principios cooperativos. De ahí la necesidad de recogerlo en un Informe Social.

Bibliografía

- Anónimo: " Balance Social", Nueva empresa, 1978.
- CRACOGNA, Dante: Eficiencia Social de las cooperativas y su evaluación, *Cuadernos de cultura cooperativa*, nº66, INTERCOOP, Argentina, 1981.
- CUERVO, A., ORTIGUERA, M. Y SUAREZ, A. *Lecturas de introducción a la Economía de la empresa*, Pirámide, 1979.
- CUMMINGS, T: Self regulating work groups: A socio-technical synthesis-, *Academy of Management Review*, 3, 1978.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL: *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa: Los principios cooperativos*, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Vitoria, 1996.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & ASSOCIATES: *Organization for the future. The new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- GARCIA ECHEVERRIA, Santiago: *Responsabilidad Social y balance social de la empresa*, Ediciones Mapfre, Madrid, 1982.
- GLEIK, James: *Caos. La creación de una ciencia*, Seix Barral, Barcelona, 1998.
- LAIDLAW, Alex F.: *Las cooperativas en el año 2000*, Confederación Mexicana de Cajas Populares, México D.F, 1981.
- LARS, Marcus: *Cooperatives and Basic Values*, Report of ICA Congress, Stockholm 1988, XXIX Congress, July 1988, Agenda and Reports, ICA, Geneva, 1988.
- LEWIN, Roger: *Complejidad. El caos como generador del orden*, Tusquets, Barcelona, 1995.
- MOHRMAN, Susan Albers & CUMMINGS, Thomas G.: *Autodiseño de organizaciones. Como lograr un desempeño superior*, Addison – Wesley Iberoamericana, USA, 1991.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: Balance Social 1998 , *T.U Lankide*, nº 432, Otarola-Aretxabaleta, febrero 1999.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: Balance Social 1999, *T.U Lankide*, nº444, Otarola-Aretxabaleta, marzo 2000.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA: Balance Social 2000, *T.U Lankide*, nº 456 , Otarola-Aretxabaleta, abril 2001.

**LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS “ATRACTORES” DE LA GESTIÓN EFICIENTE: SU MEDICIÓN.
APLICACIÓN AL CASO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA**

MUGARRA ELORRIAGA, Aitziber: *Balance Social Cooperativo*, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995.

STACEY, Ralph D.: *Gestión del Caos. Estrategias Empresariales dinámicas para un mundo impredecible*, Ediciones S, Barcelona, 1994.

VALLE, R.: Un modelo de Balance social para la Universidad, *Economía Industrial*, nº 196, 1980.