

# TESIS DOCTORAL

---

**Tensiones y paradojas en las grandes cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas: el grupo Mondragon como caso de estudio**

**Tensions and paradoxes in large worker cooperatives as hybrid organizations: the Mondragon group as a case study**

AINGERU RUIZ MARTINEZ

Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea

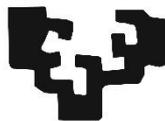
Mayo de 2024

DIRECTORES:

Dr. Aitor Bengoetxea Alkorta

Dr. Ignacio Bretos Fernández

eman ta zabal zazu



UPV EHU



# Índice de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1. MOTIVACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
<b>4. ESTRUCTURA</b>	<b>17</b>
<b>PARTE I. MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>1. LAS GRANDES TEORÍAS QUE EXPLICAN EL SURGIMIENTO DE TENSIONES Y DILEMAS EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>20</b>
1.1. TEORÍA DE LAS LÓGICAS INSTITUCIONALES	20
1.1.1. Historia de la teoría de las lógicas institucionales	21
1.1.2. Fundamentos de la teoría de lógicas institucionales	21
1.2. TEORÍA ORGANIZACIONAL DE LA PARADOJA	28
1.3. COMPLEMENTARIEDAD DE LA PERSPECTIVA DE LAS LÓGICAS INSTITUCIONALES Y DE LA PERSPECTIVA PARADÓJICA	32
1.3.1. Origen de las tensiones: exógena y endógena	32
1.3.2. Respuestas a las tensiones: estáticas y dinámicas.	33
1.3.3. Experiencias de tensiones en el mundo real	33
1.3.4. Ejemplos de uso complementario de las dos perspectivas	34
<b>2. LA ORGANIZACIÓN HÍBRIDA COMO TERRENO DE TENSIONES Y PARADOJAS</b>	<b>35</b>
2.1. GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES HÍBRIDAS	38
2.1.1. Tipos de organizaciones híbridas en función de su gobernabilidad	38
2.1.2. Los actores de las organizaciones híbridas y sus intereses	43
2.1.2.1. La relación entre clientes y beneficiarios	44
2.1.2.2. La relación entre propietarios y directores	46
2.1.3. La naturaleza de las tensiones en las organizaciones híbridas	49
2.1.3.1. Paradojas de ejecución	50
2.1.3.2. Paradojas de organización	50
2.1.3.3. Paradojas de pertenencia	50
2.1.3.4. Paradojas de aprendizaje	51
2.1.3.5. Tensiones que operan en la confluencia de estas paradojas	51
2.1.4. Estrategias para hacer frente a las distintas paradojas	51
2.1.4.1. Compartimentación	52
2.1.4.2. Compromiso	54
2.1.4.3. Formalización y colaboración	54
2.1.4.4. Agregación e integración	55
2.1.4.5. Contratación selectiva y socialización	57
2.1.4.6. Supresión	58
2.1.4.7. Espacios de negociación y de deliberación	58
2.1.4.8. Espacios de rebaño	59
2.1.4.9. Hibridez dinámica	60
2.1.4.10. Desacoplamiento	61
2.1.4.11. Acoplamiento selectivo	63

2.1.4.12. Sistema paradójico	64
<b>3. LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO COMO ORGANIZACIONES HÍBRIDAS</b>	<b>66</b>
3.1. HISTORIA	67
3.1.1. Las primeras formas de cooperativismo	67
3.1.2. El cooperativismo moderno	72
3.1.3. La inspiración política del cooperativismo	78
3.1.3.1. Socialismo utópico	78
3.1.3.2. Socialismo científico	79
3.1.3.3. El cooperativismo como un sistema integral	85
3.1.3.4. Doctrina Social de la Iglesia	89
3.2. LA NATURALEZA HÍBRIDA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO	91
3.2.1. Las cooperativas de trabajo como organizaciones distinguibles de otras organizaciones híbridas y empresas sociales	93
3.2.2. Las dimensiones de la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo	96
3.2.2.1. Dimensión mutua y externa	96
3.2.2.2. Dimensión constitucional	98
3.2.2.3. Dimensión formal	99
3.2.2.3.1. La voz de los trabajadores	102
3.2.2.3.2. Organizaciones democráticas	103
3.2.3. Las tesis de la degeneración y la regeneración	106
3.2.3.1. La tesis de la degeneración	106
3.2.3.2. La tesis de la regeneración	110
3.2.3.3. El crecimiento como factor desencadenante de la degeneración	114
3.3. LAS COOPERATIVAS DESDE LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL Y PARADÓJICA	121
3.3.1. Lógicas institucionales en las cooperativas de trabajo	122
3.3.2. Perspectiva paradójica en las cooperativas de trabajo	123
3.3.2.1. Paradoja de ejecución	124
3.3.2.2. Paradoja de aprendizaje	130
3.3.2.3. Paradoja de pertenencia	131
3.3.2.4. Paradoja de organización	132
3.3.2.5. La perspectiva paradójica en las tesis de la degeneración y regeneración	133

---

**PARTE II. MARCO EMPÍRICO** **135**

<b>1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO</b>	<b>135</b>
1.1. ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	135
1.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	136
1.3. SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	141
1.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	149
1.4.1. Datos de archivo	149
1.4.2. Observaciones y entrevistas	149
1.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS	158
<b>2. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO</b>	<b>159</b>
2.1. ESTRUCTURA Y DINÁMICAS DE PODER INTERNAS EN LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON	159
2.1.1. Estructura interna de las cooperativas de Mondragon	159
2.1.2. Alineación ideológica de los distintos órganos y actores	163
2.1.2.1. Órganos de la tecnoestructura	163

2.1.2.2.	Órganos de la socioestructura	165
2.1.2.2.1.	Consejo social y consejos	166
2.1.2.2.2.	Consejo rector	167
2.1.2.3.	Asamblea General	168
2.1.2.3.1.	Socios de mano de obra indirecta	169
2.1.2.3.2.	Socios	169
2.1.2.4.	Otros actores	171
2.1.2.4.1.	LANKI	172
2.1.2.4.2.	Otalora	172
2.1.2.4.3.	Mondragon Internacional	172
2.1.2.4.4.	Centro de Promoción	173
2.1.2.4.5.	Divisiones empresariales del grupo	173
2.1.2.4.6.	Mondragon Inversiones	173
2.1.3.	Capacidad de influencia de cada órgano	174
2.1.4.	Compatibilidad entre las distintas lógicas en Mondragon	177
2.2.	PARADOJAS ENCONTRADAS EN LOS CASOS ESTUDIADOS Y SU GESTIÓN	178
2.2.1.	Paradojas de la sostenibilidad económica	178
2.2.1.1.	Paradoja del elitismo	179
2.2.1.1.1.	Gestión de la paradoja	179
2.2.1.2.	Paradoja de la oligarquía	181
2.2.1.2.1.	Gestión de la paradoja	181
2.2.1.2.1.1.	Decisión sobre los anticipos	182
2.2.1.2.1.2.	La representación de los socios	184
2.2.1.2.1.3.	Legitimidad de los órganos de gobernanza	185
2.2.1.3.	Paradoja de la subordinación	195
2.2.1.3.1.	Gestión de la paradoja	195
2.2.1.4.	Paradoja del crecimiento	212
2.2.2.	Paradojas de la individualidad	216
2.2.2.1.	Paradoja de la desalineación	216
2.2.2.1.1.	Consecuencias de la desalineación	220
2.2.2.1.2.	Factores vinculados al aumento y la reducción del sentimiento de pertenencia	222
2.2.2.1.3.	Gestión de la paradoja	226
2.2.2.1.3.1.	Educación cooperativa	226
2.2.2.1.3.2.	Transformación social	231
2.2.2.1.3.3.	Selección	241
2.2.2.1.3.4.	Comunicación	244
2.2.2.1.3.5.	Aumento de las interacciones personales entre socios	246
2.2.2.1.3.6.	Fomento de la participación	247
2.2.2.1.3.7.	Buenas condiciones laborales	248
2.2.2.2.	Paradoja de la exclusividad	249
2.2.2.2.1.	Gestión de la paradoja	250
2.2.2.2.1.1.	Asalariados en la matriz	250
2.2.2.2.1.2.	Internacionalización	260
2.2.2.3.	Paradoja de la privatividad	265
2.2.2.3.1.	Gestión de la paradoja	266
2.2.2.3.1.1.	Reestructuración de la solidaridad intercooperativa	266
2.2.2.3.1.2.	Segregación cooperativa	268
2.3.	LOS PROCESOS DE REFLEXIÓN COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN GENERAL DE LAS PARADOJAS	272

2.3.1. Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragon	273
2.3.2. PR1	285
2.3.3. PR2	286
2.3.4. PR3	287
2.3.5. Factores condicionantes en los procesos de reflexión	288
<b>CONCLUSION</b>	<b>291</b>
<b>1. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE</b>	<b>291</b>
1.1. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE ON MONDRAGON	291
1.2. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE ON DEGENERATION-REGENERATION	293
1.3. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE ON HYBRID ORGANIZATIONS	300
1.4. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE ON PARADOXES	301
1.5. CONTRIBUTIONS TO THE LITERATURE ON THE THEORY OF INSTITUTIONAL LOGICS	307
<b>2. PRACTICAL IMPLICATIONS</b>	<b>309</b>
<b>CONCLUDING REMARKS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH</b>	<b>312</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>315</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>355</b>



## Agradecimientos

Primero, querría expresar mi gratitud y amor hacia mi familia, particularmente hacia mis padres, mi hermano y mi amama. Su confianza en mí y en mis capacidades me han dado la fuerza y autoconfianza imprescindibles para emprender este incierto viaje.

De la misma forma, le debo esta tesis a mi compañera, Elvira. Ella es uno de los pilares más centrales de mi vida. Su amor, su alegría, su sensibilidad e inquietud me inspiran y me muestran lo luminosa que puede ser esta vida. En este camino hemos compartido nuestras alegrías y tristezas y posiblemente haya sido la persona que más me ha impulsado a seguir adelante en los momentos de flaqueza.

En segundo lugar, esta tesis debe mucho a mis dos directores, Aitor e Ignacio. Ignacio, con su visión pragmática y experimentada en la investigación, me ha transmitido un valiosísimo conocimiento que me servirá a lo largo de toda mi carrera. Su acompañamiento fue lo que me dio, particularmente al principio, la confianza para lanzarme a este proyecto. Aitor, por otra parte, me ha dado y transmitido la cercanía que todo doctorando necesita. Además, ha confiado siempre en mí para ofrecerme tareas de investigación extra que han servido para completar y financiar la presente tesis.

En tercer lugar, mi recuerdo y agradecimiento a todas las personas con las que he compartido alegrías, ilusiones, desilusiones, debates y cariño en todo el proceso. Desde mis amigos de siempre, la cuadrilla de Donosti, pasando por la gente de REJIES o las amistades de la ACI, hasta todos los compañeros y amigos del Instituto GEZKI y el máster de Economía Social y Solidaria. Este proceso ha sido mucho más ameno gracias a todos vosotros y vosotras.

Además, guardo un especial recuerdo de Frédéric Dufays, que tan amablemente me acogió en la Universidad de Lieja junto al resto del equipo del CES. Allí, gané nuevas perspectivas y conocimientos que sin duda están presentes en este trabajo.

Por último, querría agradecer a todas las personas de Mondragon y otras cooperativas que dedicaron su tiempo y esfuerzo a colaborar en la investigación. Esta tesis hubiera sido imposible sin todas ellas.

## Abstract

In this thesis, I intend to provide a more profound understanding of large worker cooperatives and their difficulties in maintaining their principles and values while being economically sustainable in a globalized market economy. To this end, I investigate six worker cooperatives engaged in different industrial sectors and belonging to the Mondragon group, the largest worker cooperative group in the world and one of the most successful. I focus on identifying the tensions that worker cooperatives encounter in trying to maintain their alternative ethos and on the different ways they use to manage them.

First, this thesis reveals the existence of at least seven recurring tensions or paradoxes that worker cooperatives have to deal with in deploying their values and principles. These paradoxes can be divided into two distinct categories according to the elements with which they are tensioned: those associated with economic sustainability and those associated with individualism.

Second, this paper sheds light on the ways in which cooperatives manage tensions. In managing the paradoxes of economic sustainability, we find a subtle but clear inclination of cooperatives towards those demands that ensure the economic viability of the organization over other policies of a social nature. This inclination is based mainly on the cooperatives own structure and on factors such as the sector or the state of the cooperatives sectoral market.

Regarding the management of individuality paradoxes, we find a greater balance between individualistic and communalistic elements, with varying inclinations towards one or the other, depending on the particular cooperative and its situation. One of the most determining factors here will be the ideological alignment of the members with their organizations and cooperative values, which will be conditioned by other factors such as the management of the paradoxes of economic sustainability or the institutional context of the cooperative, among others.

It is worth mentioning here the discovery of an original way of managing paradoxes that we have decided to call reflection processes. These are exceptional participatory tools through which cooperatives reorient the overall management of their paradoxes in a participatory and experimental, yet controlled, way.

Finally, we use an innovative approach in which we combine the paradoxical perspective and the theory of institutional logics for the analysis of the phenomenon in question.

The results contribute to the field of organizational studies through contributions to the literature on the degeneration-regeneration thesis, hybrid organizations, the paradoxical perspective and the literature on institutional logics. Taken together, all these contributions advance knowledge about the paradoxes faced by hybrid organizations such as worker cooperatives in their attempts to maintain their hybrid character, the factors and institutions that shape their emergence, and the different ways of managing them.

# Introducción

## 1. Motivación

Las últimas décadas han presenciado una sucesión de crisis en el sistema capitalista que han dejado al descubierto sus limitaciones fundamentales en la satisfacción de las necesidades más básicas de una gran parte de la humanidad. Desde la crisis financiera de 2008 hasta los impactos económicos y sociales de la pandemia global, estas perturbaciones han revelado grietas profundas en un modelo económico que estaba anunciado a ser el definitivo.

La incapacidad del sistema capitalista para abordar las necesidades esenciales de los seres humanos ha generado una desigualdad colosal. Mientras una pequeña élite acumula riquezas de manera exponencial, grandes segmentos de la población luchan por acceder a servicios de salud, educación, vivienda y empleo digno (Adler, 2016). La brecha entre los estratos sociales se ha ampliado a niveles alarmantes, dando lugar a tensiones sociales y políticas de gran calado.

Esta desigualdad exacerbada ha venido acompañada de la destrucción del medioambiente. El afán implacable del sistema por el crecimiento económico, desvinculado completamente de los límites materiales del planeta, ha conducido a la sobreexplotación de recursos naturales, la contaminación generalizada y un alarmante cambio climático. La crisis ambiental resultante no solo pone en peligro la biodiversidad y la estabilidad del planeta, sino que también impacta de manera desproporcionada a las comunidades más vulnerables, que a menudo son las menos responsables de dichos daños.

La precariedad laboral se ha asentado como otra característica distintiva de este sistema. La globalización y la búsqueda constante de eficiencia han llevado a la reducción de beneficios laborales y la proliferación de trabajos temporales e inseguros. La promesa de una vida próspera a través del empleo se ha visto socavada para muchos, dejando a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad frente a las fluctuaciones del mercado y las decisiones empresariales.

En este contexto, la búsqueda de alternativas se vuelve imperativa. La reflexión crítica sobre el sistema capitalista y la exploración de modelos económicos más equitativos y sostenibles está de actualidad (Parker, Cheney, Fournier, Valérie Fournier y Land, 2013). Las cooperativas de trabajo, objeto central de esta tesis, han ganado una renovada atención desde el mundo académico, político y social al presentarse como una posible alternativa al modelo de empresa de capital que constituye la base del sistema actual (Atzeni, 2012; Parker et al., 2013; Cheney,

Santa Cruz, Peredo y Nazareno, 2014; Zanoni, Contu, Healy y Mir, 2017). A diferencia de las sociedades de capital, la propiedad de las cooperativas de trabajo recae sobre las personas que trabajan en ellas, de forma que las decisiones son tomadas democráticamente por los trabajadores y sus representantes, incluido el reparto de excedentes (Cheney, 2002; Gray, 2004). De hecho, las cooperativas de trabajo han sido consideradas por la literatura como organizaciones vanguardistas en el fomento de la horizontalidad y la autonomía de los trabajadores en el proceso productivo (Atzeni, 2012).

Las cooperativas de trabajo difieren en su naturaleza de un país a otro, pero en general, coinciden en lo siguiente: todo o la mayor parte del capital corresponde a los socios trabajadores; potencialmente cualquier trabajador puede llegar a ser miembro de la organización; todos los socios tienen un voto independientemente del capital aportado; como mínimo, los miembros tienen la potestad de elegir al gobierno de la organización y de decidir sobre las cuestiones más estratégicas de la cooperativa (Pérotin, 2015).

En el ámbito político, la atención hacia este tipo de organizaciones como organizaciones especialmente adecuadas e incluso estratégicas en el desarrollo económico sostenible, en la cohesión social y en la lucha contra la desigualdad no ha hecho más que crecer en las últimas décadas (por ejemplo, Asamblea General de las Naciones Unidas, 2013; Consejo Europeo, 2015; Inclusión del término Economía Social en el Ministerio de Trabajo del Gobierno de España y la fundación de la Secretaría de Estado de Economía Social en el 2020; Plan de Acción Europeo de la Economía Social del 2021; Declaraciones institucionales de apoyo a las cooperativas en el parlamento de Navarra y Euskadi en el 2021; 110.<sup>a</sup> Conferencia de la OIT sobre Trabajo Decente y Economía Social y Solidaria del 2022; Manifiesto de San Sebastián de 2023 en el que representantes de 19 países de la UE de Social Economy Europe y del Comité Económico y Social Europeo firmaron apoyar este y otros modelos de ES).

La atención política tiene también un reflejo en el ámbito académico, particularmente en el ámbito de los estudios organizacionales. Esto se deja ver en el creciente número de artículos publicados en revistas de primer orden de esta materia como *Academy of Management Journal*, *Organization*, *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *Human Resource Management Journal*, *British Journal of Management* o *Human Relations* (Bretos, 2021).

A pesar de toda esta atención, el estudio académico sobre las tensiones que padecen las cooperativas de trabajo para mantener su carácter diferencial es aún escaso en el caso de aquellas cooperativas que, por su tamaño y posición preponderante en el mercado, se enfrentan a toda la fuerza competitiva del mercado

global (Reed, 2009). Más escasos aún son los estudios sobre las estrategias de gobernanza de estas organizaciones particulares (Basterretxea, Cornforth y Heras, 2020; Huhtala y Tuominen, 2016).

El estudio de las dificultades de las cooperativas por mantener sus valores y principios bajo el capitalismo es, sin embargo, un tema ampliamente tratado por la literatura. Las cooperativas de trabajo han sido percibidas históricamente desde una perspectiva pesimista por el mundo académico. Esta visión ha sido sostenida por la tesis de la degeneración (Webb y Webb, 1921; Meister, 1984; Storey Basterretxea y Salaman, 2014; Paraque y Willmott, 2014), que plantea que las cooperativas de trabajo están abocadas a una de dos: al fracaso económico o a la degeneración, es decir, a su conversión en sociedad de capital, ya sea a través de la adquisición de la forma jurídica correspondiente o simplemente resultando indistinguible a ella.

A partir de los años setenta surgen voces que cuestionan la validez de la tesis criticando su insistente determinismo sugiriendo que las cooperativas no están totalmente condicionadas por las presiones externas e internas y que, si bien constriñen su autonomía, poseen aún la capacidad para mantener sus principios y valores a lo largo del tiempo. Esta visión se encuadra en la llamada tesis de la regeneración (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Bretos y Errasti, 2017; Bretos, Errasti y Marcuello, 2019).

Una literatura más reciente ha abordado la cuestión más allá de estas dos posiciones antitéticas entendiendo que la degeneración y la regeneración son, en realidad, dos grandes tensiones que no terminan de solucionarse jamás, constituyendo así una paradoja (Hernandez, 2006; Narvaiza, Aragon-Amonarriz, Iturrioz-Landart, Bayle-Cordier y Stervinou, 2017; Ng y Ng, 2009; Storey et al., 2014;). Esta visión se encuadra en la perspectiva paradójica, una teoría que estudia la gestión de tensiones organizacionales incesantes (Mason y Doherty, 2016), ampliamente usada en los estudios organizacionales, pero aún incipiente en el estudio de las cooperativas de trabajo (Audebrand, 2017; Michaud, 2013; Smith y Lewis, 2011; Smith, Gonin y Besharov, 2013).

Hasta el momento, las escasas investigaciones que se han enfocado en comprender las tensiones y paradojas que padecen las cooperativas de trabajo se han centrado primordialmente en las tensiones entre sus elementos sociales y económicos (Hernandez, 2006; Storey et al., 2014; Varman y Chakrabarti, 2004). Sin embargo, se han descuidado otras tensiones como aquellas asociadas a lo comunitario e individual o a la jerarquía y la horizontalidad (Audebrand, 2017).

De todo ello se desprenden las siguientes lagunas en la literatura.

En primer lugar, es evidente la necesidad de profundizar en el estudio de las tensiones y paradojas que enfrentan las cooperativas de trabajo (Audebrand, 2017), particularmente en aquellas que, por su tamaño o posición en el mercado, están expuestas a las presiones comerciales más altas (Siebold, Günzel-Jensen y Müller, 2018). En ese sentido, Cheney et al. (2014) hablan del reto que supone para las cooperativas de trabajo competir en el mercado global al enfrentarse a gigantescas multinacionales con prácticas despiadadas (Bjork, 2013). El caso de Fagor Electrodomésticos (FED) muestra, de hecho, estas dificultades (Alperovitz y Hanna, 2014).

Pese a su alta exposición al mercado global y, por tanto, a estas fuerzas de la competitividad, las grandes cooperativas de trabajo y las organizaciones alternativas en general son organizaciones escasamente estudiadas por la literatura (Webb y Cheney, 2014). Webb y Cheney decían lo siguiente sobre la cuestión: “Pese a que las cooperativas y otras organizaciones alternativas tienen que confrontar en su práctica diaria el tamaño organizacional, este es un factor aún infraestimado por la literatura” (2014:76). De hecho, las cooperativas de trabajo siguen describiéndose como pequeñas organizaciones locales que padecen ineficiencias económicas y organizativas en comparación con las sociedades de capital (Pérotin, 2015). Sin embargo, las cooperativas se ven cada vez más obligadas a crecer para hacer frente a la creciente competitividad del mercado en una dicotomía denominada *grow or die* (Webb y Cheney, 2014; Ortega y Uriarte, 2015; Bretos y Marcuello, 2017). Por lo tanto, se hace esencial entender las tensiones y paradojas a las que se enfrentan las cooperativas de trabajo al intentar mantener sus principios y valores en estas condiciones.

Otra cuestión esencial, en ese sentido, es arrojar luz sobre las estrategias de gestión que usan las cooperativas y organizaciones alternativas para hacer frente a estas paradojas y mantener equilibrados sus principios y valores al tiempo que mantienen la sostenibilidad empresarial (Mitzinneck y Besharov, 2019; Audebrand, 2017; Siebold et al., 2018). Así como su adaptación a los cambiantes contextos y desarrollos de las propias organizaciones (Audebrand, 2017; Bretos et al., 2019).

Estas preguntas son especialmente importantes teniendo en cuenta que el tamaño ha sido considerado históricamente por la literatura como un factor degenerativo y, por tanto, desequilibrante de las misiones de las cooperativas de trabajo (Chaves y Sajardo-Moreno, 2004; Cornforth, 2014; Jaumier, 2017; Bretos et al., 2019; Ometto, Gegenhuber, Winter y Greenwood, 2019). De hecho, algunas investigaciones se llegan a plantear hasta qué punto son compatibles el gran tamaño y el modelo cooperativo (Ortega y Uriarte, 2015; Elorza y Garmendia,

2021). Aun así, al margen de unas pocas excepciones (Storey et al., 2014; Bretos et al., 2019; Hernandez, 2006), las dinámicas de regeneración y degeneración han sido, en la mayoría de los casos, estudiadas en relación con cooperativas de pequeño tamaño. Además, la mayoría de este tipo de estudios se han centrado en el análisis de estrategias para evitar o prevenir la degeneración (Mitzinneck y Besharov, 2019; Ometto et al., 2019), prestando poca atención al análisis de las estrategias que las cooperativas ponen en marcha para superar y revertir situaciones de degeneración que ya han sucedido.

Casos como el del grupo Mondragon han llamado la atención de una parte importante de la literatura, precisamente, por el tamaño de sus cooperativas y su exitosa adaptación al mercado global (Basterretxea y Albizu, 2010; Moye, 1993). En ese sentido, estudios como el de Azevedo y Gitahy (2010) requieren avanzar en el conocimiento de la participación en Mondragon. Otros reclaman avanzar en la comprensión de la relación entre esta última, la toma de decisiones, el compromiso y la identidad en todos los niveles de análisis posibles en Mondragon (Azkarraga, Cheney y Udaondo, 2012) y otras organizaciones (Rodríguez-Oramas, Burgues-Freitas, Joanpere y Flecha, 2022).

Sin embargo, tal y como señalan algunos estudios (Azkarraga et al., 2012; Heras, 2014; Oseen, 2016; Bretos et al. 2019), la mayor parte de la literatura existente sobre Mondragon y otras cooperativas exitosas, tiende a romantizar estas experiencias, dando por sentado que sus políticas oficiales son también las políticas aplicadas en el día a día de la organización (Flecha y Ngai, 2014). Generalmente, esto suele ocurrir por una atención excesiva a las opiniones de los directivos y altos cargos de las cooperativas, en detrimento de las opiniones de los socios de base, los asalariados y sus representantes (Storey et al., 2014; Santos-Larrazabal y Basterretxea, 2022) donde se encuentran, en general, los actores más críticos (Bretos, 2021; Zanoni y Janssens, 2007).

Por esa misma razón, investigadores como Rodríguez-Oramas et al. piden “dilucidar hasta qué punto la organización y las prácticas democráticas están presentes en el día a día de esta y otras cooperativas de Mondragon” (2022:11). De forma similar, Bretos et al. (2019) reclaman examinar minuciosamente la diferencia entre las políticas regenerativas oficiales y su implementación en el día a día de la organización y, en cualquier caso, qué actores se benefician al revertir algunas prácticas degenerativas y dejando otras. Para ello se vuelve especialmente útil el uso de la metodología cualitativa que reclama la literatura especializada más reciente (Michaud y Audebrand, 2019), y que permite, además, completar estudios cuantitativos anteriores sobre la cuestión (Rodríguez-Oramas et al., 2022).

En definitiva, esta tesis doctoral se sitúa en el marco de los estudios organizacionales con la intención de verter luz sobre la capacidad de las grandes cooperativas de trabajo para mantener sus principios y valores y conservarse alternativas a las sociedades de capital. De esta forma, este trabajo pretende ser una nueva y esclarecedora tesela en el gran mosaico de los estudios organizacionales alternativos.

## **2. Objetivos**

El objetivo de la presente tesis doctoral es analizar las tensiones, paradojas y contradicciones a las que se enfrentan las grandes cooperativas de trabajo en su intento de mantener sus principios y valores normativos, mientras que se mantienen económicamente sostenibles en una economía de mercado. Consecuentemente, dos preguntas guiarán todo el trabajo:

- a) ¿Cuáles son las tensiones y paradojas a las que tienen que hacer frente las grandes cooperativas de trabajo para preservar su misión sociopolítica mientras compiten en una economía de mercado capitalista?
- b) ¿Cómo gestionan las grandes cooperativas de trabajo estas paradojas para mantener un equilibrio sostenible entre su misión sociopolítica y comercial?

Para contestar a la primera pregunta iremos desgranando en la primera parte del trabajo las características propias de las cooperativas de trabajo y las razones detrás de su alternatividad, que dividiremos en cuatro dimensiones: propiedad colectiva de los medios de producción; gestión democrática de la organización; desarrollo humano de los miembros y buenas condiciones de trabajo; y desarrollo de la comunidad (Bretos, Errasti y Marcuello, 2023). Posteriormente, en la segunda parte de la tesis, identificamos qué elementos se interponen en la satisfacción de cada una de estas dimensiones, formando tensiones y paradojas.

Respecto a la segunda pregunta, exploramos primero la multitud de estrategias que han seguido otras cooperativas de trabajo y organizaciones similares para hacer frente a sus tensiones. Posteriormente, observamos en nuestros datos empíricos la forma en la que hacen frente las cooperativas de trabajo estudiadas a las suyas.

## **3. Metodología**

Lo más adecuado para responder a las dos preguntas de investigación es, por un lado, analizar las grandes teorías que explican el surgimiento y la naturaleza de las tensiones organizacionales. Junto a ello, examinamos la forma que toman estas tensiones en las organizaciones híbridas y en las cooperativas de trabajo analizadas por la literatura previa. Por último, observamos la gestión de las tensiones por parte

de los líderes de estas organizaciones. Todo ello nos sirve para adquirir conceptos y categorías que nos ayudarán en el análisis empírico posterior, pero también para comprender el estado del arte sobre la cuestión y las lagunas de la literatura al respecto. Este análisis se llevará a cabo en la primera parte de la tesis, en el marco teórico.

Por otro lado, en la segunda parte del trabajo dedicada al estudio empírico, usamos una metodología cualitativa de estudio de caso múltiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Esta metodología es la más apropiada en aquellos estudios en los que se abordan cuestiones complejas como las paradojas, la participación de los trabajadores y sus adscripciones institucionales (Gummesson, 2000), el liderazgo o las dinámicas de grupo (Cassell y Symon, 1994; Silverman, 2000); pero particularmente en aquellas investigaciones en las que carecemos de estudios científicos similares (Bretos et al., 2019; Eisenhardt y Graebner, 2007).

La muestra del estudio consta de 65 entrevistas en seis cooperativas del grupo Mondragon y en varias cooperativas y entidades relevantes del grupo, tales como Mondragon Unibertsitatea, Otalora o los servicios centrales. Las entrevistas se realizaron entre los años 2020 y 2024, pero se tomaron en consideración eventos ocurridos en las últimas dos décadas, por lo que nuestro estudio se enmarca en la categoría de los estudios de caso longitudinales (Van de Ven, 2007; Langley, 1999). Especialmente útiles para comprender el desarrollo de acontecimientos a lo largo del tiempo.

En esta parte, además de profundizar en las características de cada uno de los casos estudiados, explicamos minuciosamente el análisis llevado a cabo. Partiendo de una codificación sistemática de los datos empíricos (Saldaña, 2009) y de su constante comparación con la literatura, se fueron desarrollando categorías explicativas de los distintos patrones que se encontraban (Arnould y Wallendorf, 1994). Finalmente, las categorías resultantes se elevaron a un nivel de abstracción superior que permitió enmarcarlas en las teorías organizacionales dispuestas en el marco teórico (Elo y Kyngäs, 2008).

En el apartado de resultados del estudio empírico analizamos nuestros seis casos de estudio a la luz de las perspectivas y teorías expuestas en el marco teórico. Primero, exponemos los elementos básicos del análisis de las cooperativas de Mondragon, es decir, la estructura organizativa de sus cooperativas de trabajo, la alineación institucional de sus diferentes actores y, por último, la compatibilidad entre las distintas prescripciones de las lógicas institucionales a las que están adscritas.

#### **4. Estructura**

Con el fin de responder a los objetivos anteriormente anunciados, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, dedicamos una primera parte del trabajo al marco teórico en el que presentamos y discutimos los fundamentos teóricos de la investigación. En el primer apartado del marco teórico discutimos las dos grandes teorías organizacionales que explican el origen y naturaleza de las tensiones organizacionales. A continuación, en un segundo apartado, discutimos las características y tipos de organizaciones híbridas, organizaciones particularmente expuestas a las tensiones. Por último, abordamos las particularidades de las cooperativas de trabajo, organizaciones que usamos como caso de estudio en el presente trabajo.

La parte segunda del trabajo la dedicamos al estudio empírico. En un primer apartado exponemos pormenorizadamente el enfoque metodológico que usamos. A continuación, en un segundo apartado, presentamos los resultados obtenidos de los 6 casos de estudios pertenecientes al grupo Mondragon. Estructuramos los resultados de la siguiente forma. En un primer subapartado, discutimos la estructura interna de las cooperativas de trabajo de Mondragon, las relaciones entre los distintos órganos y actores que conforman esta estructura, sus dinámicas de poder y el nivel de compatibilidad de las políticas que más habitualmente proponen. De esta forma exponemos los elementos básicos del análisis de las cooperativas de Mondragon.

En el siguiente subapartado abordamos precisamente estas paradojas, que hemos dividido en dos paradojas marco, las paradojas de la sostenibilidad económica y las de la individualidad. A la primera pertenecen la paradoja del elitismo, la paradoja de la oligarquía, la paradoja de la subordinación y la paradoja del crecimiento. A la segunda, la paradoja de la desalineación, la paradoja de la exclusividad y la paradoja de la privatividad. Además de presentar cada una de ellas, abordamos las formas más habituales de gestionarlas por parte de las cooperativas individuales.

En el tercer subapartado presentamos una de las herramientas más originales y particulares de las cooperativas de Mondragon para gestionar de forma global sus tensiones: los procesos de reflexión. Estos procesos excepcionales tienen como fin reorientar la gestión general de las paradojas y tensiones que padecen sus organizaciones de forma colectiva y participativa. Encontramos un total de 4 procesos de reflexión distintos que explicamos pormenorizadamente.

A continuación, presentamos las conclusiones de nuestro trabajo, que dividimos en dos partes, la contribución a la literatura y las implicaciones prácticas.

La primera parte la estructuramos en 5 subapartados distintos. En primer lugar, las contribuciones a la literatura de Mondragon, en segundo lugar, las contribuciones a la literatura sobre degeneración-regeneración, en tercer lugar, las contribuciones a la literatura sobre organizaciones híbridas, en cuarto lugar, las contribuciones a la literatura sobre paradojas y en quinto y último lugar las contribuciones a la literatura sobre lógicas institucionales.

En la segunda parte exponemos las implicaciones prácticas de nuestra investigación. Son recomendaciones, sobre todo, para los líderes cooperativos concienciados que busquen herramientas para evitar el desequilibrio de las misiones de sus organizaciones, pero también para el legislador que quiera ayudar a proteger las particularidades de las cooperativas de trabajo.

Posteriormente, exponemos los límites de la tesis doctoral, así como las posibles futuras líneas de investigación asociadas a ella.

Para finalizar, en la penúltima sección, presentamos todas las referencias bibliográficas y en la última, los anexos, más concretamente los cuestionarios básicos usados en las entrevistas.

## Parte I. Marco teórico

En este apartado expondremos las bases teóricas que contextualizan nuestro trabajo en la literatura académica previa. Esta literatura nos ha servido para comprender el conocimiento existente sobre la cuestión abordada en el estudio y conocer, por tanto, las lagunas a las que podemos contribuir con el mismo, además de identificar los métodos más adecuados para ello. Muchas de las categorías, conceptos y teorías que se expondrán en este apartado nos servirán para comprender mejor el fenómeno estudiado.

En una primera parte del marco teórico expondremos dos de las teorías más importantes de los estudios organizacionales que explican el surgimiento, la naturaleza y la interacción de las tensiones en las organizaciones: la teoría de las lógicas institucionales y la perspectiva paradójica. Además, mostraremos su complementariedad en el estudio organizacional. A continuación, presentaremos el marco organizacional en el que se desarrollará nuestra investigación, el de las organizaciones híbridas. Abordaremos los distintos tipos de organizaciones híbridas, sus tensiones más habituales y su gobernanza.

Por último, profundizaremos en una de las organizaciones más interesantes que encontramos bajo el paraguas de las organizaciones híbridas y que tomamos como caso de estudio en el trabajo, las cooperativas de trabajo. Repasamos su historia, sus particularidades como organizaciones híbridas y la forma en la que la literatura previa ha usado el marco de las dos grandes teorías organizacionales antes mencionadas para su estudio.

### 1. Las grandes teorías que explican el surgimiento de tensiones y dilemas en las organizaciones

#### 1.1. Teoría de las lógicas institucionales

La teoría de las lógicas institucionales, también conocida como *institutional logics* en inglés, es una perspectiva encuadrada en los estudios sociológicos. Se enfoca en cómo el sistema de creencias de un contexto determinado moldea el comportamiento y la cognición de los actores (individuos, organizaciones, etc.) de ese contexto (Thornton y Ocasio, 2008).

Esta teoría plantea que las organizaciones y otros actores no operan en un vacío social, sino que están insertas en sistemas culturales e institucionales<sup>1</sup> más amplios

---

<sup>1</sup> Una de las definiciones más claras de “institución” que nos permitirán entender mejor el repaso bibliográfico de esta sección es el establecido por Friedland y Alford (1991), quienes la describen como un

que influyen en sus decisiones y acciones. Estos sistemas culturales e institucionales incluyen leyes, normas, valores, creencias y prácticas sociales que pueden ser más o menos dominantes en un momento y lugar determinado (Thornton y Ocasio, 2008).

### *1.1.1. Historia de la teoría de las lógicas institucionales*

La teoría de las lógicas institucionales es parte de una teoría más amplia de los estudios organizacionales denominada teoría institucional. La teoría institucional tiene un gran recorrido en el estudio organizacional. Sus orígenes se remontan a los estudios de Selznick (1949, 1957) y Parson (1956), siendo este último quien teorizó sobre como las instituciones posibilitaban la integración de diferentes organizaciones en la sociedad mediante reglas, autoridades y contratos (Thornton y Ocasio, 2008).

A partir de los años 70, trabajos como el de Zucker (1977), con una perspectiva micronivel, hicieron hincapié en el papel fundamental de la cultura y el conocimiento en el análisis institucional. Por el contrario, trabajos como el de Rowan y Meyer (1977) tomaron una perspectiva macronivel y analizaron la racionalización que las organizaciones realizan de normas que anteriormente se daban por sentadas. Determinaron que, a través de ello, las estructuras formales de las organizaciones se exponen al isomorfismo. DiMaggio y Powell (1983) enriquecieron las aportaciones de estos últimos explorando los efectos del isomorfismo coercitivo, normativo e imitativo. Estos trabajos constituyeron la base de lo que más tarde se conoció como neoinstitucionalismo, caracterizado por la consideración de la legitimidad, y no la eficiencia, como factor determinante en la supervivencia de las organizaciones; así como el rechazo de la racionalidad como explicación de las estructuras organizacionales (Tolbert y Zucker, 1983).

Posteriormente, en el seno de esta nueva corriente neoinstitucionalista, las investigaciones de Friedland y Alford (1991), Haveman y Rao (1997), Thornton y Ocasio (1999) y Scott (2000) dieron pie a una nueva perspectiva que pretendía profundizar en “el contenido y significado” de las instituciones (Thornton y Ocasio, 2008: 100): la de las lógicas institucionales.

### *1.1.2. Fundamentos de la teoría de lógicas institucionales*

Las lógicas institucionales hacen referencia a “los patrones socialmente contruidos de símbolos y prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y

---

patrón de actividad (pattern of activities) supra organizacional, enraizado en ciertas prácticas materiales y simbólicas. Según los propios autores, las instituciones servirían a las organizaciones e individuos para producir y reproducir su existencia y legitimarse frente a la sociedad, pero también frente a ellos mismos.

reglas mediante los cuales los individuos y las organizaciones producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan sentido a su realidad social” (Thornton y Ocasio, 1999: 804). Las lógicas institucionales son, por tanto, determinadas presiones sociales que empujan a las personas y a las organizaciones a desarrollar su actividad de una determinada manera (Greenwood, Hinings, y Whetten, 2014), influenciando sus prioridades, objetivos (Pache y Santos, 2013) y estrategias (Battilana y Dorado, 2010).

La perspectiva institucional contiene un principio esencial: para entender un comportamiento individual u organizacional ha de entenderse su contexto social e institucional.

Una de las principales características que diferencia la perspectiva de las lógicas institucionales de su predecesor, el neoinstitucionalismo, es la visión heterogénea que plantea de los contextos sociales (Friedland y Alford, 1991). Para Friedland y Alford (1991), la sociedad estaría estructurada en diferentes órdenes institucionales, es decir, en subunidades institucionales que estructuran los contextos sociales de manera heterogénea. Mientras que el neoinstitucionalismo comprende los contextos sociales de forma más homogénea, constituidos por una única institución<sup>2</sup>.

Tradicionalmente, los órdenes institucionales identificados en el mundo occidental por la literatura han sido los siguientes: la familia, la democracia, la religión, el Estado y el mercado (Friedland y Alford, 1991), a lo que Thornton, Ocasio y Lounsbury (2012) añadieron más adelante los órdenes de la profesión, la empresa y la comunidad.

Cada uno de estos órdenes institucionales estaría regido por ciertos símbolos, prácticas y normas, denominadas lógicas institucionales, que limitan los medios y fines del comportamiento individual, proveyendo, al mismo tiempo, una fuente de identificación a los actores influenciados por ellos (Friedland y Alford, 1991). Radoynovska, Ocasio y Laasch (2020), explican las lógicas principales de cada uno de los órdenes:

- a) El orden de la **familia** tendría como fuente de legitimidad la lógica del parentesco y su fuente de autoridad sería la dominación patriarcal.
- b) En el orden de la **comunidad**, la fuente del valor y la legitimidad serían la corresponsabilidad y la reciprocidad generalizada; y la fuente de autoridad el estatus.

---

<sup>2</sup> Es importante tener en cuenta que en el contexto de la perspectiva de las lógicas institucionales, institución y orden institucional son prácticamente sinónimos.

- c) La **religión** como institución tiene como fuente de legitimidad la sacralidad y como fuente de autoridad la lógica del carisma o la formalidad.
- d) La fuente de legitimidad del **Estado**, sin embargo, es la capacidad de proveer seguridad. Su fuente de autoridad sería la democracia o la autoridad burocrática.
- e) El **mercado** tiene como fuente de legitimidad la creación de riqueza y prosperidad y como fuente de autoridad el capital económico.
- f) El orden de la **profesión** tiene como fuente de legitimidad la experiencia y como fuente de autoridad la licencia profesional.
- g) La **corporación** tiene como fuente de legitimidad el progreso y como fuente de autoridad el consejo de administración.

Los órdenes institucionales son, por tanto, entes supra organizacionales, contenedores de un cúmulo de creencias y tendencias prácticas en las que las organizaciones y actores adscritos a ellos encuentran legitimidad, símbolos y normas por las que desarrollan su práctica diaria (Friedland y Alford, 1991).

La operatividad simultánea de varios órdenes institucionales en una misma organización posibilita que un determinado actor pueda llegar a estar influenciado por varios órdenes distintos, lo que puede provocarle conflictos (Thornton et al., 2012). La capacidad de analizar los conflictos y contradicciones que viven los actores de un contexto determinado es, de hecho, una de las grandes ventajas de este marco teórico.

Una de las cuestiones más innovadoras de la perspectiva de las lógicas institucionales es la postulación de que los actores individuales y las organizaciones pueden transformar las propias lógicas institucionales (Thornton, 2004). Es decir, la teoría sugiere que mientras que la acción de las organizaciones y los actores individuales está condicionada por las instituciones, el hecho de que las instituciones estén construidas socialmente implica que los propios individuos y las organizaciones tienen capacidad para influir y cambiar las instituciones (Berger y Luckmann, 2003). Esto es sumamente interesante precisamente porque, siguiendo el planteamiento anterior de que los actores pueden estar influenciados por órdenes y lógicas institucionales contrapuestos, estos son también capaces de cambiar y adaptar estos órdenes y lógicas a su práctica creando al mismo tiempo nuevas prácticas y símbolos (Thornton et al., 2012).

Thornton y Ocasio (2008) en el desarrollo de la perspectiva y a fin de distinguirla definitivamente del neoinstitucionalismo, definieron sus cinco fundamentos, también conocidos como las lógicas de acción subyacentes de las lógicas institucionales. Estas lógicas de acción explicarían la capacidad de las lógicas institucionales de moldear la heterogeneidad, la estabilidad y el cambio en los individuos y las organizaciones.

1. El primer principio es el de la agencia incrustada. Según el mismo, los valores, intereses e identidades de los actores individuales y las organizaciones residen en las lógicas institucionales (Friedland y Alford, 1991; Thornton y Ocasio, 1999). Este principio o lógica de acción sirve para distinguir la perspectiva de las lógicas institucionales de otras perspectivas institucionales como la de la toma de decisiones racional que asume que los actores individuales y las organizaciones se mueven basados en un interés meramente individualista (Ingram y Clay, 2000; North, 1990); o de la perspectiva macro estructural, que propone que la estructura se impone a la acción individual en la toma de decisiones (DiMaggio y Powell, 1983; Rowan y Meyer, 1977; Schneiberg y Clemens, 2006). Por lo tanto, este principio, característico de la perspectiva de las lógicas institucionales, supone que individuos, organizaciones e instituciones tienen una autonomía parcial a la hora de llevar a cabo sus acciones o reproducir sus estructuras (Friedland y Alford, 1991).
2. El segundo principio se basa en la concepción de la sociedad como un sistema interinstitucional, es decir, un sistema compuesto por diferentes órdenes institucionales, cada uno de ellos gobernado por sus propias lógicas. El principio de interinstitucionalidad permite visualizar y entender la sociedad con toda su complejidad, permitiendo analizar las contradicciones que la concurrencia de distintas lógicas pertenecientes a distintos órdenes institucionales genera en una acción o estructura concreta. La perspectiva de las lógicas institucionales asume la heterogeneidad como la norma dentro de la sociedad, entendiendo que todos los contextos sociales y las organizaciones están influenciados por distintas instituciones y lógicas competentes (Thornton y Ocasio, 2008). Una de las consecuencias que tiene este principio es que las categorías que usamos para el análisis de una situación u organización concreta están sujetas a las lógicas interinstitucionales del contexto en el que se hayan construido, pudiendo la misma categoría significar distintas cosas en contextos organizacionales distintos (Thornton y Ocasio, 2008). Un buen ejemplo de esto puede ser el concepto de participación.

3. El tercero presenta el carácter material y cultural de las instituciones. Según este principio, las instituciones se desarrollan, cambian y reproducen como resultado de la interacción entre su parte material y cultural. La parte material correspondería a sus prácticas y estructuras, mientras que la cultural a sus ideas y significados. Este principio vendría a corroborar una idea consustancial a la perspectiva de las lógicas institucionales que es que en la actividad de los individuos y de las organizaciones, no solo entra en juego una racionalidad económica que calcula toda acción basándose en utilidades individuales, competencia organizacional o dependencia de recursos<sup>3</sup>, como plantean algunas corrientes (Pfeffer, 1993; Friedland y Alford, 1991); por el contrario, hay una parte cultural que es igualmente relevante, pues establece y modifica los valores y utilidades de individuos y organizaciones (Thornton y Ocasio, 2008).
  
4. El cuarto principio plantea que las instituciones se desarrollan a través de múltiples niveles. Friedland y Alford (1991) definieron tres niveles básicos: sociedad, organizaciones e individuos, a lo que posteriormente Thornton y Ocasio (2008) añadieron mercados, industrias, redes interorganizacionales, comunidades geográficas y campos organizacionales<sup>4</sup>. Debido a la cantidad de niveles en los que las lógicas institucionales se despliegan y desde los que pueden ser analizadas, es imprescindible establecer el nivel de análisis sobre el que se va a llevar a cabo cada investigación. Esto último, no quiere decir que las lógicas institucionales se desarrollen de forma aislada en un determinado nivel, nada más lejos de la realidad, el principio de los múltiples niveles entiende que los distintos niveles están interrelacionados. Un buen ejemplo de esto último sería la investigación de Bhappu (2000), quien plantea que la institución de la familia tradicional japonesa ha condicionado enormemente el orden institucional corporativo del país nipón.

---

<sup>3</sup> La teoría de la dependencia de los recursos plantea que todas las organizaciones dependen de otras organizaciones y agentes de su entorno para obtener los recursos necesarios para su funcionamiento (Pfeffer y Salancik, 2009).

Estos recursos abarcan aspectos como el capital, maquinaria, materias primas y mano de obra. La dependencia de una organización de otros agentes implica que estos poseen la capacidad de ejercer influencia sobre la organización, y la cantidad de poder está determinada por el grado de dependencia. Hay tres factores que influyen en el grado de dependencia: (1) la importancia de los recursos para la organización; (2) el grado de control de los proveedores sobre su utilización, y (3) la existencia de otras fuentes de recursos o el monopolio del proveedor.

<sup>4</sup> El campo organizacional lo componen las organizaciones de un área concreta que comparten entre sí un “sistema de significados común y cuyos miembros interactúan más entre sí que con otros actores externos al campo organizacional” (Scott, 2014: 207-208).

5. El quinto y último principio sería el del contexto histórico. Para entender la naturaleza de las lógicas institucionales, se deben tener en cuenta las fuerzas económicas, políticas, estructurales y normativas que posibilitaron su emergencia y desarrollo. Si bien existe un gran consenso sobre cuáles son los órdenes institucionales clásicos en occidente, a lo largo del tiempo la importancia de cada uno de estos ha ido cambiando. Un ejemplo de esto es el de la importancia de la religión en la sociedad occidental. Si bien es una esfera de relevancia para comprender nuestra sociedad, su importancia no ha parado de decrecer, dando paso a otros órdenes que con el tiempo han ganado más importancia como, por ejemplo, el mercado. Sin embargo, trabajos como el de Thornton, Jones y Kury (2005) muestran que las tendencias históricas a las que están sometidas las lógicas institucionales pueden ser cíclicas y no lineales, como en ocasiones se cree.

La implicación más relevante de este principio es el hecho de que los análisis hechos sobre una misma materia en un periodo de tiempo determinado no tienen por qué ser válidos en otro momento histórico, por lo tanto, la pretensión de universalizar un comportamiento organizacional es muy probablemente imposible.

Con la proposición de las lógicas de acción subyacentes de Thornton y Ocasio (2008), la perspectiva de las lógicas institucionales tomó madurez y adquirió su propia entidad dentro de la corriente neoinstitucionalista. Pese a su desarrollo teórico propio, la perspectiva de las lógicas institucionales ha seguido encuadrada en el neoinstitucionalismo, siendo este último el que configura aspectos sumamente claves de la perspectiva como la forma en la que las lógicas institucionales se despliegan o la consideración de las lógicas institucionales como entidades no meramente materiales sino también simbólicas (Thornton y Ocasio, 2008).

En un desarrollo posterior de la perspectiva de las lógicas institucionales, Thornton et al. (2012) abordaron la cuestión de las micro y macro perspectivas desde el punto de vista de las lógicas institucionales, afianzando así el puente entre esta última perspectiva y el neoinstitucionalismo, que había abordado previamente esta cuestión. La macro perspectiva hace referencia directa a Rowan y Meyer (1977) y a DiMaggio y Powell (1983), en cuanto a considerar el campo organizacional como un marco del que las organizaciones incorporan elementos institucionalizados con el fin de generar legitimidad. Al mismo tiempo, la referencia al micronivel alude a lo que planteaba Zucker (1977) respecto a la forma en la que los individuos y las organizaciones trasladan las lógicas de sus ambientes

a sus estructuras, planteando la existencia de una relación directa entre el macro y el micronivel. Como se ha mencionado anteriormente, la relación entre los dos niveles es una idea fundamental de la perspectiva de las lógicas institucionales. En el micronivel los actores individuales incorporan a la práctica diaria de la organización las lógicas que adquieren del macronivel, y en el proceso, debido a la subjetividad de los individuos a la hora de interpretar las lógicas, estas son modificadas, reflejando la capacidad de agencia de la que hablaban Thornton y Ocasio (2008). El macronivel, por su parte, sirve para comprender la contingencia histórica de las lógicas institucionales (Thornton et al., 2012).

Las distintas lógicas, que según Friedland y Alford son “interdependientes y contradictorias” (1991: 250), compiten entre sí por influenciar a las organizaciones y sus actores, no solo a través de los distintos órdenes institucionales, sino también en el seno de cada uno de ellos (Besharov y Smith, 2014; Pache y Santos, 2010). A la circunstancia de que un determinado actor u organización esté sujeta e influenciada por múltiples órdenes institucionales que configuran sus prácticas se le denomina pluralismo institucional (Besharov y Smith, 2014; Pache y Santos, 2010). Bajo el pluralismo institucional existen casos en los que las distintas lógicas a las que se ve expuesta una organización pueden ser relativamente compatibles entre sí y, por lo tanto, fácilmente combinables (Kraatz y Block, 2008; Thornton et al., 2012).

En otras ocasiones, sin embargo, las lógicas por las que se ve influenciada una organización pueden llegar a ser profundamente incompatibles entre sí debido a las normas o prioridades que cada una de ellas impone, suponiendo una gran dificultad su aplicación simultánea (Friedland y Alford, 1991; Pache y Santos, 2010; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, y Lounsbury, 2011). En estas situaciones (Besharov y Smith, 2014; Greenwood et al., 2011), la actitud de los actores individuales defensores de cada una de las lógicas contrapuestas juega un papel muy relevante. Una actitud negociadora o inflexible determinará de forma completamente distinta la capacidad de poder conjugar las dos lógicas en la organización (Besharov y Smith, 2014).

La dificultad para conjugar dos o más lógicas contrapuestas aumenta cuando son centrales para la organización, es decir, cuando se manifiestan en prácticas, características y actividades que son centrales para el funcionamiento de la organización (Besharov y Smith, 2014). De la misma forma, la complejidad puede llegar a ser particularmente aguda cuando existen defensores de ciertas lógicas, que no siendo lo suficientemente poderosos como para dominar la organización, son capaces de limitar las acciones de los demás (Pache y Santos, 2010). La posibilidad de que una determinada lógica sea central aumenta cuando es apoyada

por actores con poder (Pache y Santos, 2013) o constituye la misión de la organización (Canales, 2014). Greenwood et al. (2014) afirman que más allá de la existencia de múltiples lógicas coexistentes, la complejidad institucional se da basándose en los siguientes tres factores: el grado de incompatibilidad entre las demandas de las lógicas coexistentes, la existencia de acuerdos para priorizar determinadas lógicas y el grado de solapamiento de más de una lógica competente en un aspecto organizacional concreto.

En resumen, la teoría de las lógicas institucionales es un marco teórico que se utiliza para analizar y comprender cómo las instituciones, como el Estado, el mercado o la religión, entre otras muchas, influyen en el comportamiento humano y en la toma de decisiones en las organizaciones.

## 1.2. [Teoría organizacional de la paradoja](#)

Esta perspectiva indaga en las contradicciones y paradojas que surgen en el seno de las organizaciones y nos ayuda a comprender su naturaleza.

Una paradoja, según la RAE, es un “hecho o dicho aparentemente contrario a la lógica” (2024). La literatura paradójica describe las paradojas como la unión de elementos contradictorios, pero a la vez interrelacionados (Audebrand, 2017). Elementos que no tienen por qué ser intrínsecamente contradictorios, pero que juntos lo acaban siendo. La paradoja se da de forma dinámica en un diálogo entre fuerzas opuestas que son al mismo tiempo interdependientes (Audebrand, 2017). Cada polo de una paradoja necesita al otro para sustentar su presencia, ya que están en constante diálogo (Ashforth y Reingen, 2014; Bakhtin y Holquist, 1983). El juego o la dinámica entre estas fuerzas opuestas no se extingue nunca ni se resuelve completamente en favor de ninguna, ya que las dos son partes constitutivas de la organización (Hernandez, 2006). Esta extraña relación crea dificultades conceptuales que son al mismo tiempo esenciales para entender ciertos fenómenos organizacionales (Poole y Van De Ven, 1989).

La perspectiva paradójica plantea la existencia de cuatro elementos constitutivos de toda organización:

1. El primero de ellos es la presencia de tensiones organizacionales subyacentes, es decir, elementos que parecen lógicos aislados, pero absurdos e irracionales cuando aparecen juntos (Lewis, 2000).
2. El segundo elemento es el constante diálogo entre las fuerzas opuestas. Es decir, si bien pueden ocurrir cambios en la relación, estas dos tendencias

nunca terminan de resolverse completamente en favor de ninguna de ellas (Hernandez, 2006).

3. El tercer componente es la consideración de las tensiones como elementos organizativos fundamentales, entendiendo que sus ocasionales ausencias se deben a la falta de factores externos que las hagan aflorar, pero en cualquier caso son intrínsecas a su naturaleza organizacional (Westenholz, 1993). Las tensiones organizacionales no son síntoma de fracaso, sino, como dicen Harter y Krone (2001), síntomas de una buena salud. Algunos de los factores que pueden hacer aflorar estas tensiones serían la pluralidad, el cambio o la escasez (Smith y Lewis, 2011).
4. El cuarto elemento es que las tensiones paradójicas no siempre son antagónicas, puesto que es posible que se den conflictos en los que los actores o lógicas que están en juego no se encuentren en polos opuestos (Koschmann, Kuhn y Pfarrer, 2012).

La paradoja, como tal, se da cuando las tensiones se manifiestan de forma antagónica. La paradoja, por tanto, supone una barrera a la hora de lograr un equilibrio entre las distintas lógicas de las organizaciones (Diochon, 2010; Ebrahim, Battilana y Mair, 2014; Smith et al., 2013). Comúnmente se identifican las siguientes situaciones como generadoras de situaciones paradójicas en el seno de la organización y, por tanto, capaces de generar situaciones paradójicas: a) el escaso desarrollo de las entidades organizativas, b) la mala gestión de las partes interesadas, c) el desbalance de las distintas misiones de la organización, d) la corrupción, e) los problemas asociados a la forma jurídica, f) la resistencia a la profesionalización o g) una mala gobernanza (Diochon, 2010; Ebrahim et al., 2014; Smith et al., 2013). Los actores internos son figuras clave, puesto que son ellos los que generan, bloquean o transforman las paradojas (Bloodgood y Chae, 2010; Lüscher y Lewis, 2008; Sundaramurthy y Lewis, 2003).

La literatura ha usado habitualmente una categorización clásica de las distintas paradojas organizacionales. Según la misma existirían cuatro grandes tipos de paradojas: de aprendizaje, de ejecución, de organización y de pertenencia (Smith y Lewis, 2011). Más adelante se desarrollarán con mayor profundidad.

Las tensiones organizacionales han sido estudiadas desde muchas perspectivas distintas. Una perspectiva similar a la de la paradoja, aunque no tan popular como esta última, es la de las dualidades formulada por Graetz y Smith (2008).

Esta perspectiva coincide con la paradójica en conceptualizar las organizaciones como entidades formadas por elementos potencialmente contradictorios y

competentes. De forma consecuente, la perspectiva de la dualidad asume la aparición sistemática de tensiones en las organizaciones (Graetz y Smith, 2008).

La perspectiva de las dualidades tiene de hecho multitud de características comunes con la perspectiva paradójica.

1. En primer lugar, las tendencias opuestas que definen una dualidad, al igual que las paradojas, están presentes constantemente en las organizaciones. Dado que las dualidades son consustanciales a las organizaciones, las tendencias opuestas no pueden desaparecer de forma sencilla. Si bien las dualidades pueden ser gestionadas para aliviar las tensiones que generan, mediante, por ejemplo, su dispersión temporal o espacial, estas no desaparecen (Ashforth y Reingen, 2014).

Por otra parte, cabe decir que no todas las dualidades se manifiestan en todas las organizaciones, aunque ciertamente existen algunas como, por ejemplo, la de la “estructura formal - estructura informal”, que son extremadamente habituales (Ashforth y Reingen, 2014).

2. En segundo lugar, dada la presencia de tendencias interdependientes y opuestas simultáneamente, las dualidades se caracterizan por la generación de tensiones (Poole y Van de Ven, 2004). Dado que las tendencias están asociadas a actores, niveles organizativos o espacios temporales diferenciados, pueden darse diferentes tensiones de forma simultánea.
3. En tercer lugar, al igual que ocurre con las tensiones paradójicas, las tensiones dualistas tienden a ser dinámicas, es decir, incluso cuando las tendencias opuestas se han resuelto aparentemente en un nuevo equilibrio, las fuerzas de cada elemento de la dualidad siguen alimentando una nueva “síntesis-tensión” (Clegg, Da Cunha y Cunha, 2002).
4. Por último, las tendencias de oposición son relacionales e interdependientes. Es decir, cada tendencia y entidad asociada a ella, pese a su potencial contradicción, se define, al menos, en parte, por la otra tendencia o entidad y la complementa (Smith y Lewis, 2011). Cada tendencia puede incluso ayudar a constituir la otra (Giddens, 1984). De hecho, Smith y Graetz (2006) se refirieron a las cualidades dualistas como “mutuamente inclusivas”. Consecuentemente, las organizaciones con tensiones dualistas podrían ser capaces de ejecutar simultáneamente los dos elementos. Numerosas investigaciones han explorado las estrategias que las

organizaciones pueden seguir para este último fin (Farjoun, 2010; Lewis, 2000).

Junto a las abundantes similitudes, existen también diferencias. Para Farjoun (2010) la principal diferencia de la perspectiva dualista respecto a la perspectiva paradójica es la consideración por parte de esta última de los elementos competentes como mutuamente excluyentes. La conceptualización que Farjoun (2010) hace de la perspectiva paradójica es cuanto mínimo poco acertado, ya que existen numerosos estudios encuadrados en la perspectiva paradójica que plantean lo contrario. Como se explicaba anteriormente, bajo la teoría de la paradoja, el 4º principio de toda organización según Koschmann et al. (2012) es que las tensiones paradójicas no siempre son antagónicas, puesto que es posible que se den conflictos en los que los actores o lógicas que están en juego no se encuentren en polos opuestos.

Como podemos observar, las características comunes entre las dos perspectivas son aplastantemente superiores a las posibles diferencias que pudiera haber. En ese sentido, Smith y Lewis (2011), en su intento de generar una teoría paradójica que integrara la mayoría de perspectivas sobre tendencias competentes en organizaciones, integraron la perspectiva de la dualidad como parte de la concepción paradójica.

De la misma forma, acotaron e integraron los términos “dilema” y “dialéctica”, muy recurrentes en la literatura organizacional que estudia las tensiones. Estos términos se podrían definir de la siguiente manera. Los dilemas harían referencia a tensiones en las que cada uno de los elementos enfrentados presenta ventajas y desventajas y en consecuencia habría que decidirse por uno de ellos (McGrath, Martin y Kulka, 1982). Por otra parte, una relación dialéctica hace referencia al proceso de resolución de la tensión entre dos elementos mediante su síntesis. Esta síntesis resultante acabará tarde o temprano convirtiéndose en una nueva tesis tensionada con una nueva antítesis (Bledow, Frese, Anderson, Erez y Farr, 2009).

Smith y Lewis (2011) plantean que cualquiera de estos dos fenómenos, observado desde la debida distancia temporal, pueden ser en realidad una paradoja. Esto sería así si a lo largo el tiempo se repitiera una y otra vez el dilema o el proceso dialéctico, conservando en cada uno de los dos elementos características comunes (Smith y Lewis, 2011).

En resumen, la perspectiva paradójica se refiere al enfoque teórico y metodológico que reconoce y explora las tensiones y contradicciones inherentes en las organizaciones. Estas tensiones pueden manifestarse en diversos aspectos, como las demandas duales que enfrentan las organizaciones (por ejemplo, la necesidad

de innovación y estabilidad), los conflictos de roles dentro de la estructura organizativa o las diferencias culturales entre diferentes partes de la organización.

La perspectiva paradójica no trata estas tensiones como problemas a ser resueltos, sino como realidades inevitables e incluso beneficiosas. Por lo tanto, intentar eliminar por completo estas tensiones puede ser contraproducente.

### 1.3. Complementariedad de la perspectiva de las lógicas institucionales y de la perspectiva paradójica

La perspectiva paradójica y la teoría de las lógicas institucionales, tal y como hemos visto, son dos perspectivas distintas que nos sirven para entender mejor un mismo fenómeno: las tensiones organizacionales. En este apartado analizaremos sus principales diferencias para entender mejor el valor de cada perspectiva y su complementariedad en el estudio organizacional.

#### *1.3.1. Origen de las tensiones: exógena y endógena*

Uno de los principales aspectos en los que estas dos teorías poseen una perspectiva diferente, pero compatible, es en el análisis del origen de las tensiones organizacionales. La teoría institucional entiende que el origen de estas tensiones es exógeno; sin embargo, la teoría paradójica plantea que las tensiones tendrían un origen endógeno (Smith y Tracey, 2016).

Desde el punto de vista de la teoría institucional, se entiende que las tensiones surgen de las condiciones del entorno, sugiriendo que las características particulares del contexto en el que se desarrolla una determinada organización pueden influir en la forma en que se expresan las demandas contrapuestas dentro de las organizaciones (Pache y Santos, 2010). Por ejemplo, Murray (2010) explora los efectos de las lógicas del mercado y de la academia en las empresas de biotecnología. De esta forma, tal y como defienden Smith y Tracey (2016), la perspectiva institucional puede aportar una base teórica y un vocabulario para entender el papel del entorno en las organizaciones y sus tensiones, complementando la visión de la perspectiva paradójica.

Por el contrario, la teoría de la paradoja entiende que las tensiones surgen de la propia naturaleza organizacional, donde existen demandas contrapuestas que operan de forma incesante, aunque dichas tensiones no siempre sean visibles (Smith y Lewis, 2011). Partiendo de esa base, la perspectiva identifica condiciones como la pluralidad, el cambio y la escasez como factores que hacen aflorar estas tensiones latentes (Smith y Tracey, 2016). Sin embargo, la perspectiva también apunta al papel de los individuos y su conciencia y agencia en la afloración de las tensiones (Smith y Lewis, 2011). Consecuentemente, la literatura sobre la

perspectiva paradójica puede hacer un gran aporte a la comprensión de las tensiones desde el punto de vista de los actores individuales y su papel en la organización (Smith y Lewis, 2011; Smith y Tushman, 2005). En conjunto, “estos enfoques cuestionan cómo las condiciones ambientales y la percepción individual actúan conjuntamente para poner de manifiesto las tensiones subyacentes” (Smith y Tracey, 2016: 460).

### *1.3.2. Respuestas a las tensiones: estáticas y dinámicas.*

Salvo excepciones como la de Raaijmakers, Vermeulen, Meeus y Zietsma (2015), la perspectiva institucional tiene una visión estática de la complejidad organizacional, absteniéndose de considerar la fluidez y dinamicidad de las organizaciones (Smith y Tracey, 2016). De hecho, voces como la de Battilana y Lee (2014) se han hecho eco de esta carencia en el contexto de la teoría institucional, reclamando la exploración de los procesos de mutabilidad y adaptabilidad de las organizaciones.

La perspectiva paradójica tiene mucho que aportar en ese sentido a la teoría institucional. Al contrario que la perspectiva institucional, la teoría de la paradoja hace hincapié en las respuestas dinámicas y basadas en la agencia que las organizaciones dan a sus tensiones, así como al desarrollo de estas tensiones a lo largo del tiempo. En ese sentido, la perspectiva paradójica puede enriquecer la perspectiva institucional (Smith y Tracey, 2016).

### *1.3.3. Experiencias de tensiones en el mundo real*

Tal y como señalan Smith y Tracey (2016), son escasas las investigaciones que, tanto de un lado como por el otro, han abordado el estudio de las tensiones desde una metodología inductiva, es decir, sin basarse en las categorías preestablecidas por otros. En el ámbito de la perspectiva paradójica, los más destacados podrían ser Murnighan y Conlon (1991), así como Audebrand (2017); por su parte, en el ámbito de la teoría institucional, sería destacable el trabajo de Nigam y Ocasio (2010). Según Smith y Tracey (2016), entre las dos perspectivas, la institucional es la más insistente con usar las categorías de análisis preestablecidas. En ese sentido, Smith y Tracey (2016) hacen un llamamiento a explorar de forma inductiva y desde cualquiera de las dos perspectivas las tensiones y contradicciones organizacionales.

En el mismo sentido, existen pocos trabajos (Huy, 2002; Lüscher y Lewis, 2008) que aborden como, ante una misma tensión, miembros de la misma organización, en función de su rango, la experimentan de formas distintas (Smith y Tracey, 2016). En ese sentido, cabe destacar que la investigación sobre los efectos de los

sentimientos en la gestión de las tensiones es un tema con mucho potencial (Smith y Lewis, 2011).

#### *1.3.4. Ejemplos de uso complementario de las dos perspectivas*

Pese a su potencialidad, el uso complementario de estas dos perspectivas para el análisis organizacional ha sido escasamente usado. Sin embargo, existen unas pocas excepciones que sirven de inspiración para investigaciones como la nuestra.

Una de ellas es la de Jay (2013) en la que explora la Cambridge Energy Alliance (CEA), una organización público-privada influenciada por varios órdenes institucionales. En su análisis, Jay (2013) combina el uso de las dos perspectivas de una forma inteligente y original: en una primera parte examina el contexto institucional en el que está situada la organización —intersección entre instituciones como el Estado, el mercado y la comunidad— y, en consecuencia, las heterogéneas demandas que conviven en ella —las de las burocracias gubernamentales, las comerciales y las de las asociaciones sin ánimo de lucro—; en la segunda parte, y con el fin de entender mejor la forma en la que se despliegan estas demandas y las contradicciones internas que producen, toma la perspectiva paradójica como herramienta de análisis. Para Jay (2013), el encuentro de lógicas institucionales contrapuestas en una misma organización es el origen de las paradojas organizacionales.

En el segundo ejemplo de uso conjunto de estas dos perspectivas, Ocasio y Radoynovska (2016) teorizan sobre la complejidad institucional usando la perspectiva paradójica como medio para entender mejor las reacciones de las organizaciones a esta. De hecho, según los propios autores, “la literatura sobre paradojas es especialmente útil para explicar la heterogeneidad organizativa en respuesta a la complejidad institucional” (Ocasio y Radoynovska, 2016: 297). A diferencia de Jay (2013), para ellos, la confrontación de distintas demandas institucionales en las organizaciones no tiene por qué acabar siempre en el surgimiento de paradojas, pues también pueden acabar siendo interpretadas como incompatibilidades. Para Ocasio y Radoynovska (2016) es precisamente la interpretación de estas demandas competentes por parte de los actores lo que determinara el surgimiento de una paradoja o de una incompatibilidad con diferentes soluciones para cada una de ellas: la integración en el caso de la primera o la diferenciación en el caso de la segunda; es decir, en el caso de las paradojas tratarán de confrontar y hacer una síntesis de los dos elementos y en el caso de las incompatibilidades, compartimentar y dividir los elementos.

El mundo actual está cambiando a un ritmo sin precedentes, impulsado por la tecnología, la globalización y la interconexión. Como resultado de estos cambios,

las organizaciones se enfrentan a una serie de nuevas demandas competitivas que incluyen la necesidad de crecer, innovar y ser eficientes, así como la necesidad de cumplir con los valores, el propósito y el impacto asociados a su misión (Smith y Tracey, 2016).

La complejidad institucional y la teoría de la paradoja pueden ayudar a las organizaciones a comprender el entorno complejo en el que operan, así como a identificar y abordar las demandas contrapuestas a las que se enfrentan para así desarrollar estrategias y estructuras que les permitan ser eficientes y eficaces (Smith y Tracey, 2016).

Por todo ello, en nuestro trabajo usaremos las dos perspectivas para comprender mejor el fenómeno que estudiamos.

## **2. La organización híbrida como terreno de tensiones y paradojas**

Hasta las últimas décadas del siglo XX, las organizaciones eran fácilmente clasificables en las siguientes tres categorías: empresas privadas capitalistas, organizaciones públicas y asociaciones o tercer sector. Cada una de estas organizaciones arquetípicas perseguía unos fines concretos y se estructuraba, consecuentemente, en una forma jurídica determinada. Las empresas privadas capitalistas perseguían fines privados, las organizaciones públicas perseguían fines estatales y las asociaciones perseguían fines comunitarios. De tal forma que constituían tres órdenes institucionales perfectamente distinguibles: el mercado, el sector público y la sociedad civil, respectivamente (Alexius y Furusten, 2019).

Gracias a su simpleza e institucionalización, estas organizaciones cumplían y reproducían cierta legitimidad social (Polos, 2002; Rao, Morrill y Zald, 2000). Los aires del nuevo siglo, sin embargo, rompieron con el armónico, pero rígido orden organizacional, dando paso a cada vez un número mayor de organizaciones que no encajaban del todo en los esquemas de las organizaciones arquetípicas. Sin embargo, esta génesis organizativa no significó una *tabula rasa* (Alexius y Furusten, 2019). Todas las nuevas formas organizacionales, por muy radicales que fueran, eran combinaciones de lo que ya existía. La invención no puede entenderse al margen del contexto social donde se da, por el contrario, debe ser entendida como una permutación de ese contexto (Padgett y Powell, 2012).

Las organizaciones de nuevo tipo persiguen fines pertenecientes a más de una de las organizaciones arquetípicas clásicas, y se constituyen en formas jurídicas diversas, ocasionalmente distintas a las que supuestamente les correspondería. Este nuevo tipo de organización se conoce en el ámbito de los estudios organizacionales por el nombre de organización híbrida.

Según Mair, Mayer y Lutz (2015) las tres cualidades que caracterizan a las organizaciones híbridas son:

1. Dirigirse a una variedad de grupos de interés.
2. Perseguir múltiples objetivos, ocasionalmente conflictivos.
3. Estar involucrada en diversas e inconsistentes actividades.

Como remarcan Alexius y Furusten (2019), esta última definición puede resultar demasiado ambigua porque muchas organizaciones contemporáneas cumplen con la mayoría de esas características aun de forma leve. Una solución a la vaguedad de la definición dada por Mair et al. (2015) podría ser considerar organizaciones híbridas a las organizaciones en las que esas características se cumplan de forma especialmente pronunciada (Alexius y Furusten, 2019).

La persecución constante de fines pertenecientes a diferentes esferas organizativas o dicho de otra manera, la integración de diversos propósitos normativos en un mismo núcleo organizativo proporciona a las organizaciones híbridas un potencial innovador superior al de los modelos precedentes (Jay, 2013; Pache y Santos, 2013). Al mismo tiempo, esta característica las enfrenta a una serie de tensiones internas y externas desconocidas para las organizaciones clásicas: desde la dificultad de llevar a cabo fines potencialmente excluyentes e incluso contradictorios (Greenwood, Oliver, Suddaby y Sahlin, 2008; Kraatz y Block, 2024; Weber, 2005), a la necesidad de encontrar legitimidad social portando una forma que no se adapta a los persistentes arquetipos organizacionales clásicos (DiMaggio y Powell, 1983; Rowan y Meyer, 1977).

Una de las organizaciones híbridas más estudiadas y que mejor ilustra lo expuesto anteriormente es la organización de microfinanzas. En estas organizaciones los recursos se generan siguiendo lógicas empresariales y comerciales, sin embargo, estos recursos tienen como fin último prestar una ayuda a la población empobrecida. De tal forma que la caridad, perteneciente al orden civil, está sustentada por una lógica comercial, perteneciente al orden del mercado. La forma en la que la persecución de estos dos objetivos tan diferentes (comercial y caritativo) se organiza y gestiona, ejecuta o se mide, es lo que determinará el éxito o el fracaso de la organización híbrida (Alexius y Furusten, 2019). Por otro lado, la proporción en la que las dos lógicas se mezclan determinará el grado de hibridez de la organización (Alexius y Furusten, 2019). Son ejemplos de organizaciones híbridas las mutuas, las empresas estatales, los bancos islámicos o las empresas sociales, de las que forman parte las organizaciones de microfinanzas.

Recientemente, algunas investigaciones han ampliado el concepto de hibridez más allá de una simple categorización, añadiéndole un matiz esencial al concepto: el dinamismo (Battilana, Besharov y Mitzinneck, 2024; Smith y Besharov, 2019). Este nuevo enfoque reconoce que el nivel de hibridez puede variar de una organización a otra e incluso a lo largo del tiempo en una misma organización (Shepherd, Williams y Zhao, 2019).

La empresa social es el modelo más representativo de organización híbrida, particularmente por el reto que supone la persecución simultánea de sus dos misiones: la social y la comercial (Mintzberg y Azevedo, 2012). La empresa social aún así dos lógicas contrapuestas, la lógica comercial vinculada a la esfera de la corporación y el mercado, con las lógicas sociales y caritativas características de la esfera civil.

Para Mintzberg y Azevedo (2012) las empresas sociales buscan solucionar los errores de las empresas privadas capitalistas y de las asociaciones, sin embargo, las lógicas comerciales asociadas a la primera y las sociales asociadas a la segunda, han sido vistas históricamente como incompatibles entre sí y pertenecientes a formas organizativas separadas (Galaskiewicz y Barringer, 2012). La búsqueda de equilibrio entre estas dos lógicas les supone a las empresas sociales su mayor reto. De hecho, en ocasiones se las describe como demasiado orientadas al mercado para encajar en la esfera social y demasiado orientadas a lógicas sociales como para encajar en la comercial (Audebrand, 2017). Por todo ello, se podrían considerar estas como organizaciones híbridas extraordinarias para entender el fenómeno en cuestión (Audebrand, 2017).

Las empresas sociales han visto un considerable auge en las últimas décadas en todo tipo de sectores, desde las finanzas, la distribución, el desarrollo de software o la industria agroalimentaria. Sin embargo, en países como Estados Unidos, las empresas sociales han ocupado tradicionalmente grandes espacios en sectores como la salud o la educación. Son ejemplo de ello, la Universidad de Phoenix o el Hospital Corporation of America (Galaskiewicz y Barringer, 2012).

Entre las empresas sociales más reconocibles se encuentran las empresas de microfinanzas, las empresas de integración social, la banca ética, los productores de comida sostenible y los diversos tipos de cooperativa (Santos, 2012)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tal y como se explicará más tarde, aunque la literatura previa ha considerado a las cooperativas de trabajo como empresas sociales, nosotros consideramos que esa categoría no es del todo adecuada para este tipo de organización. Sin embargo, las similitudes de las cooperativas de trabajo con las empresas sociales, hacen conveniente abordar el tema de las empresas sociales.

Las empresas sociales comercian, no para beneficio privado, sino para generar externalidades sociales y ambientales positivas (Santos, 2012). Aunque es legítimo que las empresas sociales generen beneficios, a diferencia de las empresas comerciales, no tratan de maximizarlos (Wilson y Post, 2013). La consecución de sus dos misiones es esencial para las empresas sociales, sin la persecución del fin económico y su consecución efectiva, la organización no puede llevar a cabo su fin social. Al mismo tiempo, sin la consecución del fin social, la empresa pierde su razón de ser (Moizer y Tracey, 2010).

El mantenimiento del equilibrio entre la satisfacción de estas dos misiones es clave y presenta una de las grandes dificultades de las empresas sociales. Battilana y Lee (2014) plantean la gobernanza como la pieza clave que puede ayudar a las empresas sociales a mantener su doble misión de manera exitosa.

Por las características de este tipo de organizaciones, la teoría de las lógicas institucionales y la perspectiva paradójica son especialmente útiles para su análisis (Mason y Doherty, 2016).

## 2.1. Gobernanza de las organizaciones híbridas

“La gobernanza engloba el sistema de control y funcionamiento de una organización y los mecanismos por los que esta y su personal rinden cuentas” (Governance institute of Australia, 2024). Por su naturaleza, las organizaciones híbridas requieren de modelos de gobernanza muy particulares y complejos que consigan satisfacer, en la medida de lo posible, todos los fines para los que se crearon (Pache y Santos, 2010; Ramus y Vaccaro, 2017).

A la situación en la que una organización híbrida no es capaz de mantener un adecuado equilibrio entre sus distintas misiones a largo plazo (Ashforth y Reingen, 2014; Battilana, Yen, Ferreras y Ramarajan, 2022; Jay, 2013; Klein, Schneider y Spieth, 2021; Ometto et al., 2019; Pache y Santos, 2013; Ramus, Vaccaro y Brusoni, 2017; Smith y Besharov, 2019) o se desvía intencionalmente de alguna de ellas (Grimes, Williams y Zhao, 2019) se la denomina *mission drift*, término que podría traducirse del inglés como “deriva de la misión” (términos que se usarán a partir de ahora).

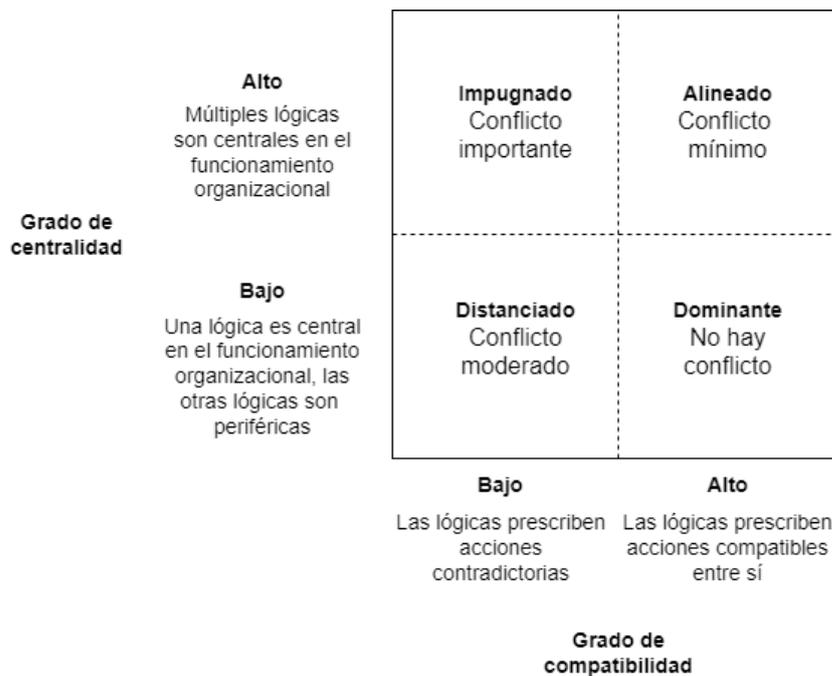
En este apartado ahondaremos en las estrategias más relevantes de gobernanza de las organizaciones híbridas.

### 2.1.1. *Tipos de organizaciones híbridas en función de su gobernabilidad*

La diversidad de organizaciones híbridas existentes, obliga a prestar atención a sus particularidades y diferencias para abordar mejor su gobernanza. Teniendo en

cuenta eso, Besharov y Smith (2014) identificaron dos parámetros básicos para distinguirlos: la compatibilidad y la centralidad de sus distintas lógicas. Dispuestos cada uno de estos parámetros sobre un eje vertical y uno horizontal, se generan cuatro cuadrantes que nos sirven para categorizar todas las organizaciones híbridas (Figura 1).

Figura 1. Cuadrante categorizador de las organizaciones híbridas



Fuente: elaboración propia basada en Besharov y Smith (2014).

Tal y como explican los propios autores, las líneas de puntos que separan cada uno de los cuadrantes representan la existencia de organizaciones híbridas con lógicas institucionales que ocupan diversos grados de centralidad y compatibilidad (Besharov y Smith, 2014). Como veremos a continuación, las organizaciones situadas en cada uno de estos cuadrantes diferirán en su complejidad de gestión.

### Organizaciones impugnadas

Algunas organizaciones se enfrentan a la compleja realidad de concentrar múltiples lógicas que ocupan un lugar central de la organización y que tienen una baja compatibilidad entre sí. Esta tensión lleva a los actores a enfrentarse a objetivos, valores e identidades divergentes, lo que contribuye a las continuas disputas sobre estrategias y prácticas (Besharov y Smith, 2014).

La naturaleza contestataria de estas organizaciones genera conflictos extensos e irresolubles, ya que la alta centralidad permite que múltiples lógicas impregnen la misión, la estrategia, la estructura, la identidad y las prácticas laborales básicas

(Besharov y Smith, 2014). Al no existir una jerarquía clara entre estas lógicas en conflicto, los miembros se ven influidos por implicaciones incoherentes para la acción, lo que fomenta expectativas contrapuestas sobre los objetivos organizativos adecuados, así como constantes derivas de la misión.

La lucha por el dominio no solo pone en peligro la estabilidad interna (Glynn, 2000), sino que también plantea retos a la hora de obtener la legitimidad y el apoyo de los agentes externos interesados (Purdy y Gray, 2009), amenazando así la supervivencia de la organización.

### Organizaciones distanciadas

Algunas organizaciones, por el contrario, encarnan una dinámica caracterizada por una baja centralidad de sus diferentes lógicas que, al mismo tiempo, poseen un nivel de compatibilidad bajo entre sí. A estas organizaciones se las denomina organizaciones distanciadas (Besharov y Smith, 2014). En estas entidades, las lógicas ofrecen implicaciones incoherentes para la acción organizativa, lo que lleva a los actores a lidiar con objetivos divergentes (Besharov y Smith, 2014). Sin embargo, a diferencia de las organizaciones impugnadas, la baja centralidad permite que una de las lógicas ejerza una influencia primordial sobre el funcionamiento de la organización, lo que da lugar a una menor ambigüedad, aunque siga haciendo falta una contención con lógicas subsidiarias.

El conflicto dentro de las organizaciones distanciadas es más moderado. A pesar de enfrentarse a objetivos organizativos incoherentes asociados a múltiples lógicas, prevalece una lógica dominante en la misión, la estrategia, la estructura, la identidad y las prácticas laborales básicas (Besharov y Smith, 2014). Los conflictos internos pueden resolverse a favor de la lógica dominante, limitando la escalada y la intratabilidad.

### Organizaciones alineadas

Dentro de un paradigma organizativo distinto, algunas entidades encarnan las características ideales de alta centralidad y alta compatibilidad entre sus lógicas, constituyendo una categoría conocida como organizaciones alineadas (Besharov y Smith, 2014). Estas organizaciones combinan hábilmente múltiples lógicas, recurriendo a lógicas con implicaciones coherentes para la acción organizativa y experimentando una fuerte influencia de estas en el funcionamiento organizativo (Besharov y Smith, 2014).

En las organizaciones alineadas, el núcleo de la entidad permanece unido, reflejando los objetivos, valores, identidades y prácticas asociados a múltiples

lógicas. A pesar del potencial de conflicto debido a la representación de múltiples lógicas, la alta compatibilidad dentro de las organizaciones alineadas garantiza un conflicto mínimo (Besharov y Smith, 2014), siendo muy fácil, en estos casos, evitar la deriva de la misión. Aunque la falta de una jerarquía clara entre las lógicas podría crear un potencial conflicto, la alta compatibilidad garantiza la coherencia de los objetivos organizativos, lo que conduce a decisiones que no presentan opciones tajantes.

### Organizaciones dominantes

Tenemos un último arquetipo organizacional que denominamos organizaciones dominantes. Estas organizaciones se caracterizan por la interacción de múltiples lógicas con alta compatibilidad entre sí y baja centralidad en la organización (Besharov y Smith, 2014). En estas entidades, la alta compatibilidad permite a los actores recurrir a lógicas con implicaciones coherentes para la acción organizativa, mientras que la baja centralidad da lugar a una estructura organizativa central que refleja una única lógica predominante (Besharov y Smith, 2014). La lógica predominante se ve reforzada por una o más lógicas subsidiarias, hasta el punto de que la organización parece encarnar, a menudo, una única lógica.

Las organizaciones dominantes se caracterizan por un conflicto limitado o inexistente. Con una centralidad baja, una lógica domina claramente la misión, la estrategia, la estructura, la identidad y las prácticas laborales básicas (Besharov y Smith, 2014). Aunque los miembros estén influidos por una segunda lógica, la alta compatibilidad entre ellas permite una coexistencia pacífica. Esta disposición puede incluso facilitar la asimilación de las lógicas periféricas por parte de la lógica central.

Como observamos, todas las organizaciones híbridas están expuestas, en mayor o menor medida, a la deriva de la misión. Sin embargo, la literatura ha señalado a aquellas cuyas misiones contrapuestas están asociadas a las lógicas sociales, por un lado, y a las lógicas comerciales, por el otro, como organizaciones híbridas especialmente expuestas a la deriva de la misión por las siguientes dos razones (Ebrahim et al., 2014; Pfeffer y Salancik, 2009; Weisbrod, 2004):

1. En primer lugar, porque dependen de los ingresos generados comercialmente para sostener financieramente toda su actividad, lo que las puede llevar a priorizar su actividad comercial por encima de su actividad social con el fin de asegurar su supervivencia, remitiéndonos a los planteamientos de la propia teoría de la dependencia de recursos.

2. En segundo lugar, debido a la grave consecuencia que supone para estas organizaciones incurrir en una deriva de la misión relacionada con el descuido de su misión social, pues con ella amenazan su propia razón de ser: generar valor social a través de la generación de beneficios.

En ese sentido, este tipo de organizaciones híbridas podrían considerarse dentro de la categoría de organizaciones impugnadas de Besharov y Smith (2014). Algunas más escoradas hacia las distanciadas y otras más hacia las alineadas. Sin embargo, entre organizaciones híbridas existen diferencias notables que merecen ser consideradas para abordar su gobernanza. Para Battilana, Lee, Walker y Dorsey (2012) existen dos tipos:

1. Las que la actividad con fin comercial es la misma que la que busca el fin social.
2. Las que la actividad con fin comercial es distinta a la actividad con fin social.

A las primeras se las denomina híbridas integradas y a las segundas híbridas diferenciadas. En términos generales, las híbridas integradas logran, como la propia palabra indica, la integración de las dos misiones, convirtiendo a los beneficiarios sociales en clientes. Uno de los mejores ejemplos para entender esta integración es, nuevamente, las organizaciones de microfinanzas. Los clientes de estas organizaciones son, al mismo tiempo, sus beneficiarios, ya que se les provee de un servicio, el financiero, al que tienen muchas dificultades para acceder en el mercado ordinario. De tal forma que la misma actividad que provee a los beneficiarios de un servicio social, provee a la empresa de los ingresos necesarios para seguir realizando su actividad (Battilana et al., 2012).

En el caso de las híbridas diferenciadas, los clientes y los beneficiarios son dos grupos de interés claramente diferenciados. En estos casos, las organizaciones suelen comercializar productos y servicios en el mercado ordinario para conseguir los ingresos que más tarde destinarán a sus fines sociales, gestándose así los dos grupos de interés diferenciados. Un ejemplo de este tipo de organización sería la belga Mobile School. Su fin social es proveer a niños y niñas sin hogar de todo el mundo material escolar como pizarras y juegos educativos junto con un carro con ruedas para poder desplazarlos por toda la ciudad. Los beneficiarios no pueden pagar por el material educativo recibido, de eso se encarga la organización, que consigue el dinero a través de la comercialización de cursos de negocios para empresas (Battilana et al., 2012).

Aquí cabe mencionar el caso especial de las empresas de inserción que, tal y como explican los propios Battilana et al. (2012), son híbridas parcialmente integradas en el sentido de que la actividad social de formación para el empleo se logra, en parte, a través de la actividad comercial de producción de un bien o servicio y, sin embargo, no están totalmente integradas, ya que también deben llevar a cabo actividades sociales independientes de la generación de valor comercial —como la formación y el asesoramiento social— para ayudar a sus beneficiarios a adquirir las habilidades sociales que necesitarán para encontrar un empleo.

La distinción entre híbridas diferenciadas e híbridas integradas es, como veremos más adelante, muy relevante en relación con las formas en las que se puede dar la deriva de la misión.

### *2.1.2. Los actores de las organizaciones híbridas y sus intereses*

Una vez expuestas dos de las clasificaciones más relevantes de las organizaciones híbridas en función de su gobernabilidad, es momento de profundizar en sus distintos grupos de interés.

Las prescripciones y símbolos de las múltiples lógicas institucionales a las que están sometidas las organizaciones híbridas se pondrán en juego a través de las personas que forman parte de las organizaciones y sus campos institucionales. En ese sentido, cabe asumir, por obvio que parezca, que no todos los actores defenderán las mismas lógicas institucionales y que, incluso en el caso de hacerlo, no lo harán con la misma intensidad (Mitzinneck y Besharov, 2019). Esto se va a deber, como acabamos de ver en el subapartado anterior, a los intereses particulares de los actores y a su poder, que variaran en función de su posición respecto a la propiedad de la organización (Pfeffer y Salancik, 2009) o la posición de gobernanza que la ley les pueda blindar; pero también a su exposición particular a determinadas instituciones (Mitzinneck y Besharov, 2019). La diversidad de actores y su alineación con las diversas lógicas serán, por tanto, una cuestión a tener muy en cuenta al analizar las tensiones que se dan en las organizaciones híbridas.

La gestión de conflictos de intereses entre distintos subgrupos es una cuestión ampliamente abordada por la literatura organizacional clásica (Ben-Ner y Gui, 2003; Jordan y Van Tuijl, 2012; Keasey, 1997; O'Dwyer y Unerman, 2008; Pfeffer y Salancik, 2009; Weisbrod, 2004). Las empresas convencionales, por ejemplo, se ven obligadas a lidiar con las demandas de la dirección, los inversores, los clientes, los trabajadores y los sindicatos, entre otros. En la relación entre los dos primeros, por ejemplo, la clásica teoría de la agencia conceptualiza la problemática entre los

intereses de los propietarios de una determinada organización y sus administradores<sup>6</sup>.

Como es previsible, sin embargo, las organizaciones híbridas se enfrentan a una disparidad de grupos de interés e identidades sustancialmente mayor que las organizaciones comunes. Además, podría añadirse que, en el caso de las organizaciones híbridas cuyas misiones contrapuestas están asociadas a lógicas sociales y comerciales, las distintas demandas asociadas a los distintos grupos de interés tienen el potencial de ser más contradictorias que las del resto de organizaciones híbridas.

Los principales grupos de interés de este tipo de organizaciones híbridas están asociados a cada una de sus misiones, encarnando, por tanto, sus tensiones y contradicciones. Estos serían: los inversores o fundadores —asociados a una hibridez de lógicas comerciales y sociales (Haigh y Hoffman, 2012)—, los administradores —asociados predominantemente a las lógicas comerciales (Bretos et al., 2019; Chaves y Sajardo-Moreno, 2004)—, los trabajadores —asociados a cualquiera de las dos o más lógicas (Battilana y Lee, 2014; Ashforth y Reingen, 2014)— y los beneficiarios —asociados a las lógicas sociales de la organización—. Habría que sumarle el grupo de interés de los clientes, que dependiendo del tipo de organización híbrida (híbridas integradas o híbridas diferenciadas) serán un grupo de interés distinto al de los beneficiarios (Ebrahim et al., 2014).

A continuación, profundizaremos en dos de las relaciones más básicas que podremos observar en este tipo de organizaciones híbridas: la que se da entre la organización y sus clientes o beneficiarios; y la que se da entre fundadores y directores.

#### 2.1.2.1. La relación entre clientes y beneficiarios

En el apartado sobre los tipos de organizaciones híbridas ya hemos comentado brevemente las diferencias entre las relaciones de estas organizaciones con sus

---

<sup>6</sup> La teoría de la agencia ha dominado el panorama académico de las últimas décadas a la hora de describir la relación entre los propietarios y administradores empresariales (Keasey, 1997). Según la misma, el propietario o propietarios de la empresa (que pasará a denominarse “principal”) y la persona o personas que administran la empresa (que pasará a denominarse “agente”) tienen intereses no siempre concordantes. La organización se enfrenta al problema de que los administradores actúen en su propio interés en detrimento del de los accionistas.

Según la propia teoría de la agencia, la gobernanza es el medio para solucionar esta tensión y asegurar que los directores actúen en el mejor interés de los accionistas (Keasey, 1997). El medio de gobernanza más habitual en ese sentido es el de establecer herramientas de control, como el consejo de administración, mediante el que los principales controlan a los agentes de forma periódica.

clientes y beneficiarios, pero merece la pena profundizar más en esta compleja relación. Para ello, consideraremos nuevamente la diferencia entre las organizaciones híbridas diferenciadas y las integradas.

El hecho de que las híbridas diferenciadas efectúen actividades diferenciadas para satisfacer cada una de sus dos misiones, las limita a desplegar completamente cada una de las lógicas asociadas a ellas. Esto se debe a que, según las circunstancias, un despliegue excesivo de alguna de las dos lógicas podría poner en peligro el equilibrio entre las dos misiones. Siguiendo con el ejemplo usado por los propios Ebrahim y Battitlana (2014), si una empresa como Mobil School, con el fin de aumentar los beneficios que más tarde pudieran ser invertidos en su actividad social, proveyera de sus servicios de consultoría a una empresa que emplea mano de obra infantil, estaría incurriendo en una contradicción con su misión social: ayudar a los niños sin hogar. Aun sin haber excedido su ámbito de actividad, la misión comercial estaría contradiciendo la misión social de la empresa.

Esto no solo demuestra la íntima relación existente entre las distintas actividades que llevan a cabo las organizaciones híbridas diferenciadas, sino que también expone los riesgos de establecer una separación rígida entre las dos misiones y actividades, estrategia conocida como compartimentación (Pratt y Foreman, 2000) (véase el apartado “Estrategias para hacer frente a las distintas tensiones”). Esto último podría propiciar que tensiones como la anteriormente descrita no sean percibidas y, por tanto, no puedan ser gestionadas adecuadamente, propiciando una deriva de la misión en la organización (Ebrahim y Battitlana, 2014).

Además, el hecho de que los clientes y los beneficiarios sean dos actores diferenciados condiciona completamente la relación entre las dos figuras. Los primeros son los proveedores del soporte financiero fundamental para la supervivencia de la organización, lo que les posiciona en un lugar privilegiado frente a los beneficiarios, generando así una diferencia de poder que expone a la organización a un elevado riesgo de deriva de la misión. Este riesgo se debe principalmente a que es más probable que la dirección sucumba a las demandas de los clientes frente a la de los beneficiarios por la dependencia financiera que tiene de los primeros (Pfeffer y Salancik, 2009).

Por lo tanto, la deriva de la misión aquí puede tomar también la forma de una reducción de la inversión en la actividad social, ya sea, con el fin de hacer una excesiva reinversión en la propia actividad económica o con el fin de aumentar los ingresos personales a través de subidas salariales, dietas o comisiones (Ebrahim y Battitlana, 2014). La literatura, de hecho, ha dejado constancia de numerosos casos de este tipo (Ben-Ner y Gui, 2003; Jordan y Van Tuijl, 2012; O’Dwyer y Unerman, 2008; Weisbrod, 2004).

En las híbridas integradas, el riesgo de deriva de la misión suele estar relacionado con la tentación por parte de la dirección de incrementar la rentabilidad por producto vendido o servicio ofrecido (Ebrahim y Battitlana, 2014). Un buen ejemplo de ello sería el caso en el que una empresa de microfinanzas, con el fin de asegurarse una mayor rentabilidad, decidiera evitar dar microcréditos a las personas más empobrecidas, de forma que subiera la ratio de créditos devueltos. Esta decisión, completamente natural en cualquier organización basada exclusivamente en lógicas comerciales, en las organizaciones híbridas integradas supone un desequilibrio entre las lógicas sociales y comerciales, produciéndose en consecuencia una deriva de la misión. Al evitar dar servicio a las personas más empobrecidas, la organización de microcrédito estaría obviando una parte fundamental de su razón de ser: dar cobertura financiera a las personas que no tienen acceso a ella (Ebrahim y Battitlana, 2014).

Para evitar la deriva de misión en las híbridas integradas el reto es encontrar la forma en la que la misión económica sea directamente responsable de la misión social, ello requiere dos cuestiones principales: primero, encontrar una actividad comercial que tenga una repercusión social comprobable, es decir, asegurarse que los productos o servicios que la empresa comercializa tengan un impacto social positivo y relevante en grupo de beneficiarios objetivos; y segundo, encontrar un equilibrio en el precio de los productos y servicios ofertados (Ebrahim y Battitlana, 2014). El precio debería ser suficientemente alto para asegurar la supervivencia económica de la empresa, al tiempo que no excede del límite a partir del cual los productos y servicios comercializados se convierten en inaccesibles para las personas más vulnerables (Ebrahim y Battitlana, 2014).

Esto nos muestra que a pesar de que en las híbridas integradas los beneficiarios son también los clientes, estos tienen una gran dificultad para dejar la relación que tienen con la organización, puesto que el mercado común no les ofrece alternativas, quedando en una posición de “lo tomas o lo dejas” (Cooke y Kothari, 2001; Najam, 1996). Además, los recursos de las híbridas integradas no vienen exclusivamente de la comercialización de sus productos y servicios, sino que dependen también de las donaciones de otros agentes como fundaciones y gobiernos, entre otros (Ebrahim et al., 2014). Por lo tanto, los clientes/beneficiarios están lejos de una posición de poder equivalente a la de los clientes de las empresas convencionales. En consecuencia, se exponen, al igual que las híbridas diferenciadas, a una deriva de la misión relacionada con la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 2009).

#### 2.1.2.2. La relación entre propietarios y directores

La relación entre propietarios y directores se desarrolla en las mismas coordenadas que la de sus homólogos de las empresas convencionales: regida por la teoría de la

agencia (Keasey, 1997). La diferencia aquí es que los intereses por los que velan los fundadores no están acotados solamente a unas lógicas comerciales, sino a un hibridismo entre estas y las lógicas sociales (Ebrahim et al., 2014).

En su papel de controladores de los directores, los fundadores disponen de dos formas clásicas de medir su desempeño: medir sus comportamientos o medir sus resultados (Ebrahim et al., 2014). Sobre la conveniencia de usar una u otra forma de control, será relevante el tipo de organización de la que hablemos: híbridas integradas o híbridas diferenciadas (Ebrahim et al., 2014).

Debido a las características de las híbridas diferenciadas, lo esencial, en última instancia, es la relación entre los ingresos generados por la parte económica y los ingresos destinados a fines sociales. En consecuencia, lo más apropiado en estos casos sería medir el desempeño de los agentes a través del resultado y no tanto de su comportamiento o esfuerzo (Ebrahim et al., 2014).

Por su parte, las híbridas integradas, tal y como hemos mostrado en el apartado anterior, están expuestas a otras formas de deriva de misión. En estos casos, lo esencial es que la actividad económica genere un resultado social considerable o suficiente. Por lo tanto, la mejor forma de medir el desempeño de los agentes es mediante la medición de su comportamiento o esfuerzo. De tal forma que se pueda cerciorar de que la intención de los agentes no es simplemente generar ingresos, sino asegurar también la satisfacción de las necesidades de sus clientes/beneficiarios (Ebrahim et al., 2014).

En los casos en los que sea sencillo relacionar ciertos comportamientos de los agentes con el mantenimiento del equilibrio entre las dos misiones, la medición del esfuerzo y su consecuente remuneración ayudaran enormemente a evitar derivas de misión causadas por las decisiones de los directores (Ebrahim et al., 2014). Por el contrario, cuando la relación causal entre comportamiento y equilibrio de las misiones no sea clara, la remuneración del comportamiento deberá ser acompañada de una remuneración de resultados (Ebrahim et al., 2014). Un ejemplo de ello podría ser, tal y como proponen Ebrahim et al. (2014), otorgar mayores comisiones cuando la venta de servicios se dé a personas en situación de severa pobreza.

La medición del esfuerzo de los agentes plantea un viejo reto ya recogido en la clásica teoría de la agencia y que se desglosa en los siguientes problemas: la dificultad de medir su esfuerzo, la fiabilidad de dichas mediciones y los costes que ello puede generar (Ebrahim et al., 2014). Dichos problemas aumentan cuando la actividad empresarial requiere que los gerentes y directores trabajen cerca de los clientes o los beneficiarios, quedando de esta forma lejos de los propietarios y en

un contexto cambiante que dificulta su monitorización (Ebrahim et al., 2014). En este tipo de casos, es habitual que el consejo de administración use una mezcla de datos basados en el comportamiento y en los resultados con el fin de medir y remunerar su desempeño (Bonbright, Campbell y Nguyen, 2009).

En cualquier caso, la medición de los resultados propuesta para las organizaciones híbridas diferenciadas no es menos complicada, puesto que, en este caso, es imprescindible medir no solamente el desempeño financiero, sino también el social, con su correspondiente complejidad<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Medición del desempeño social: Si bien existe una amplia variedad de sistemas de medición del desempeño financiero que gozan de amplio consenso, no ocurre lo mismo con los sistemas de medición del desempeño social, que carecen de estandarización y, por tanto, de comparabilidad (Ebrahim y Rangan, 2010; Paton, 2003). En ese sentido, la medición del desempeño social se convierte en un reto que aumenta la complejidad a la que están expuestas estas organizaciones. Además, debido a que las organizaciones tienden a prestar más atención a las variables fácilmente medibles y comparables con otras organizaciones, en detrimento de las más ambiguas y difícilmente comparables, la dificultad de medición del desempeño social las expone aún más a una deriva de la misión (Tischer, Yeoman, White, Nicholls y Michie, 2016).

Las empresas a menudo utilizan una variedad de métricas de desempeño financiero, como medidas contables (p. ej., ventas, ganancias, retorno de la inversión) y medidas de mercado (p. ej., valor de mercado, precio de las acciones, retorno del capital) que les otorga una visión global sobre su rendimiento económico. Al estar todas estas medidas relativamente estandarizadas, las organizaciones pueden comparar su desempeño con el de otras organizaciones (Thiel y Leeuw, 2002).

El problema viene, sin embargo, al tratar de medir el desempeño social de las organizaciones. Si bien existen diversos métodos para medirlo, no hay consenso sobre los métodos más adecuados para hacerlo y en consecuencia se carece de la estandarización necesaria para comparar a las organizaciones entre sí.

En las últimas décadas, varias personas investigadoras han tratado de resolver esta problemática. Una de las soluciones más interesantes, debido a su extendida aceptación, es la conocida como “theory-driven evaluation” (Chen, 2012; Rogers, 2008), por su traducción al español: “evaluación impulsada por la teoría”.

Según esta solución se trataría de desarrollar un modelo que pudiera relacionar cualidades socialmente positivas de una determinada población (calidad de vida, incremento de la renta, salud, etc.) con los activos de una determinada organización híbrida

(conocimiento, equipamiento, recursos financieros). En el punto de unión entre estas dos entidades se encontrarían los productos y servicios que la empresa produce con el fin de lograr esos resultados (Chen, 2012; Ebrahim y Rangan, 2010; Weiss, 1972).

Si bien la medición relativa a los productos y servicios proveídos por las organizaciones es más sencilla que la de los resultados sociales producidos por ellos, son estos últimos los verdaderamente relevantes para la medición del desempeño social de una organización (Ebrahim et al., 2014). En consecuencia, la medición de los resultados que causa la actividad empresarial se deduce de la cantidad de productos o servicios ofrecidos.

Ejemplos del uso de este sistema de medición sería la ya mencionada Mobile Schools, que mide la cantidad anual de niños a los que provee de contenido educativo y juegos, y basándose en esa cantidad de niños,

Además de las tensiones recurrentes entre los dos grupos examinados, los conflictos de intereses se dan también entre los distintos subgrupos de trabajadores de la organización vinculados a diferentes lógicas (Battilana y Lee, 2014; Ashforth y Reingen, 2014). En estos casos, los problemas surgen cuando los valores y las demandas de los empleados se contradicen (Battilana, Sengul, Pache y Model, 2015; Battilana y Dorado, 2010; Reay y Hinings, 2009). En ocasiones, los conflictos escalan a tal nivel que reducen considerablemente el rendimiento de la organización (Battilana y Dorado, 2010). A situaciones tan complejas por el encuentro de tantos grupos de interés distintos se las denomina “desorden por múltiple rendición de cuentas” (Dubnick y Frederickson, 2014).

### *2.1.3. La naturaleza de las tensiones en las organizaciones híbridas*

Una vez expuestas dos de las relaciones entre actores más relevantes de las organizaciones híbridas, es momento de profundizar en la naturaleza de las tensiones que podemos encontrar en este tipo de organizaciones.

Más allá de las tensiones surgidas de la contraposición de los intereses y lógicas de los distintos actores de las organizaciones, las tensiones surgirán también sin la necesidad de que se den confrontaciones interpersonales. El propio intento de ejecución de diversas prescripciones de lógicas institucionales contrapuestas generará tensiones (Mason y Doherty, 2016).

---

saca ratios de mejora a largo plazo en cuanto al aumento de su autoestima, confianza, reintegración social, aumento de sus capacidades numéricas o alfabetismo (Ebrahim et al., 2014).

Para los órganos de administración, la evaluación impulsada por la teoría supone un constante escrutinio de la relación causal entre sus servicios y los beneficios sociales generados a largo plazo (Ebrahim et al., 2014). En el proceso de escrutinio, los administradores se verán obligados a hacer mejoras y ajustes recurrentes a la estimación de mejoras futuras causadas por su actividad. El gran problema de este método es que los resultados sociales a largo plazo están condicionados, en la mayoría de las ocasiones, por contextos cambiantes y terceras personas fuera del alcance de la propia empresa. Por todo ello, establecer una relación causal certera entre los productos y servicios ofrecidos por la organización y los resultados sociales obtenidos a largo plazo es realmente complicado (Ebrahim et al., 2014).

Si bien es cierto que hay investigaciones dirigidas a pulir estos problemas mediante el desarrollo de sistemas que aseguren una mayor fiabilidad a la cadena de causa-efecto en la que se basa la evaluación impulsada por la teoría (Rogers, 2008), aún quedan otras cuestiones complicadas de resolver. Una de ellas es el problema de la comparabilidad, y es que la forma en la que este modelo de evaluación del desempeño social se despliega y las características sociales tan dispares que pretende medir, impiden una comparabilidad adecuada del desempeño entre distintas organizaciones híbridas (Ebrahim et al., 2014). Es cierto que ha habido intentos de cuantificar los resultados sociales estableciendo parámetros de coste-beneficio o retorno social respecto a la inversión (Weinstein y Bradburd, 2013), pero la mayoría de los intentos se han limitado a los casos relativos a servicios sociales básicos, dejando una amplia variedad de servicios sociales al margen.

Tal y como hemos explicado anteriormente, la perspectiva paradójica nos resultará especialmente útil a la hora de explorar la naturaleza de las tensiones generadas por las diversas demandas de los distintos actores. Por ello, en este subapartado explicaremos los cuatro marcos paradójicos clásicos en los que tradicionalmente se han tendido a encuadrar las distintas tensiones y paradojas organizacionales.

#### 2.1.3.1. Paradojas de ejecución

Las paradojas más clásicas de todas son las denominadas paradojas de ejecución. Según Lüscher y Lewis (2008), estas paradojas hacen referencia a la multitud de posibles demandas de los diferentes colectivos de una determinada organización sobre los recursos y resultados de la misma. La tensión aquí se crea debido a las expectativas de los diferentes grupos de interés de hacer prevalecer sus demandas frente a las del resto (Mason y Doherty, 2016). Cuando las demandas se vuelven antagónicas es cuando florece la paradoja de ejecución (Donaldson y Preston, 1995). Los diferentes órdenes institucionales a los que están sometidas estas organizaciones reflejan su fuerza a través de las demandas de los grupos internos y externos.

Las paradojas de ejecución, en el caso de algunas organizaciones híbridas, reflejan y ayudan a entender mejor el difícil equilibrio entre su vertiente social y comercial. Cada tipo de organización híbrida, además de gestionar el equilibrio entre la misión social y la económica, puede verse obligada a tener que integrar otras lógicas distintas a estas dos que pueden generar un mayor número de demandas y conflictos.

#### 2.1.3.2. Paradojas de organización

Estas paradojas están íntimamente ligadas con las de ejecución. Una vez alguna de las posturas en competición ha conseguido decantar la balanza, un nuevo conflicto puede surgir respecto a cómo llevar a la práctica la misión hegemónica. De tal forma que las tensiones se centran en la dificultad de determinar los métodos para alcanzar los resultados de la organización (Lewis, 2000). Estos métodos pueden ser opuestos, como el uso del control o de la flexibilidad (Smith y Lewis, 2011) o la colaboración o la competencia (Murnighan y Conlon, 1991).

#### 2.1.3.3. Paradojas de pertenencia

Las paradojas de pertenencia explican los conflictos sobre la pertenencia de los actores y sus identidades (Lewis, 2000). Estas paradojas tienen como núcleo las tensiones de identidad que surgen entre individuos y grupos con diferentes valores y sentido de pertenencia a una organización (Lüscher y Lewis, 2008). El poder de estas tensiones se ve reforzada por las luchas de cada subgrupo por imponer una

uniformidad colectiva dentro de la organización (Mason y Doherty, 2016) al tiempo que otros buscan mantener sus identidades distintivas. Podríamos decir, por lo tanto, que el origen de estas tensiones se encuentra, en última instancia, en la pluralidad de miembros y en sus valores (Smith y Lewis, 2011).

#### 2.1.3.4. Paradojas de aprendizaje

Las paradojas de aprendizaje son el resultado de la interacción entre el mantenimiento del espíritu alternativo y la adopción de técnicas generales (Diamantopoulos, 2012). Los esfuerzos por mejorar los sistemas organizacionales implican, además de construir, destruir parte del pasado (O'Reilly y Tushman, 2008). Estas paradojas reflejan, por tanto, las tensiones surgidas del cambio organizacional, la de los partidarios de la conservación y la de los partidarios de la innovación; pero también la de los partidarios del cambio radical y la de los partidarios del cambio incremental (Smith y Lewis, 2011).

#### 2.1.3.5. Tensiones que operan en la confluencia de estas paradojas

Una vez expuestos los cuatro marcos paradójicos más elementales, procedemos en este apartado a mostrar las paradojas que se pueden dar en la intersección entre ellos.

Ejemplos de este tipo de tensiones serían las que se dan entre la paradoja de ejecución y la de aprendizaje. Es decir, la tensión surgida entre la creación de capacidades para el futuro y la garantía del éxito en el presente (Andriopoulos y Lewis, 2009; Van Der Vegt y Bunderson, 2005).

Otro ejemplo de este tipo de tensiones sería la que ocurre entre las paradojas de aprendizaje y las de pertenencia, en la que se pueden observar conflictos entre la necesidad de cambio y ruptura, y el deseo de conservar una identidad forjada con un tipo de desarrollo determinado (Dutton y Dukerich, 1991).

Un último ejemplo interesante se da entre las paradojas de organización y las de pertenencia, que pueden ser entendidas también como tensiones entre lo individual y lo colectivo (Smith y Lewis, 2011). Y es que la organización requiere de una subyugación de lo individual a lo colectivo en una diversidad de cuestiones. Al mismo tiempo, sin embargo, las organizaciones son más exitosas cuando estos individuos se sienten identificados con la propia organización (Smith y Lewis, 2011).

#### 2.1.4. Estrategias para hacer frente a las distintas paradojas

Tras haber abordado los distintos tipos de organizaciones híbridas, sus características, sus principales grupos de interés y sus relaciones, así como la

naturaleza de las tensiones que pueden darse en todas ellas; en el presente apartado expondremos las distintas estrategias para abordar la compleja gobernabilidad de las organizaciones híbridas.

Las organizaciones híbridas se encuentran con una alta variedad de demandas provenientes de sus actores internos y externos. Su gestión es compleja por la habitual incompatibilidad de las mismas, por lo que este tipo de organizaciones se enfrentan a un reto mayúsculo. Además, tal y como hemos mostrado anteriormente, factores como el poder y la dependencia de recursos condicionaran enormemente sus decisiones. El resultado de estas decisiones condicionará la identidad de las organizaciones híbridas, su legitimidad ante sus propios integrantes, así como su propia supervivencia.

#### 2.1.4.1. Compartimentación

La compartimentación surge cuando una organización trata de preservar sus distintas lógicas y misiones sin integrarlas o juntarlas (Pratt y Foreman, 2000). Para ello, la organización segrega las unidades dedicadas a lógicas y misiones diferentes. Es decir, se formalizan distintas esferas intraorganizacionales regidas cada una de ellas por una de las lógicas existentes en la organización. De esta forma se evitan tensiones entre ellas y se asegura para cada una de ellas una atención equitativa (Ebrahim et al., 2014; O'Reilly y Tushman, 2008). Esta estrategia permite preservar distintas identidades asociadas a distintas lógicas dentro de la misma organización (Battilana y Lee, 2014) evitando paradojas de pertenencia (Greenwood et al., 2011; Pratt y Foreman, 2000).

Existen diversas formas de llevar a cabo la compartimentación, desde el uso de medios físicos o espaciales, es decir, alojando cada identidad en un espacio distinto de la organización; hasta el uso de medios simbólicos (Pratt y Foreman, 2000). Respecto a este último caso, un buen ejemplo es la unidad de rehabilitación de un hospital estudiada por Pratt y Rafaeli (1997), en la que para separar las dos identidades de la que estaba compuesta (rehabilitación y cuidados intensivos) la dirección decidió crear dos códigos de vestimenta distintos: ropa de calle para las enfermeras rehabilitadoras y bata para las que estaban en cuidados intensivos.

Existen varios grados de compartimentación. La compartimentación más radical es la denominada “separados, pero iguales” (Pratt y Foreman, 2000). En estos casos, los múltiples compartimentos están completamente separados y disponen de una atención pareja por parte de la dirección.

Contra menos separación se establece entre una identidad y la otra, más se aleja la organización de la compartimentación pura y más se acerca a la “suborganización”

(Pratt y Foreman, 2000). El establecimiento de suborganizaciones va de la mano del establecimiento de lógicas dominantes y lógicas periféricas (Albert y Whetten, 1995). Este movimiento es más sencillo cuando se trata de organizaciones dominantes o distanciadas (Besharov y Smith, 2014).

Tal y como explican Pratt y Foreman, en estos casos se plantea “una identidad (o identidades) subordinada con el fin de generar una mayor cooperación interna y mantener la flexibilidad organizativa en caso de que la identidad subordinada pueda ser necesaria para futuros movimientos estratégicos. Dado que la identidad subordinada se mantiene, pero en una capacidad disminuida, la subordinación se situaría probablemente entre la compartimentación y la supresión” (2000: 28).

La compartimentación facilita el mantenimiento de diversas identidades y lógicas sin incurrir en los altos costes que suponen otras estrategias como la integración o agregación, especialmente en el caso de la compartimentación simbólica, aunque no así en muchos casos de separación espacial (Pratt y Foreman, 2000). Además, gracias a la compartimentación se aumentan las probabilidades de responder a múltiples demandas (Pratt y Foreman, 2000).

Sin embargo, la compartimentación no disminuye la conflictividad entre las distintas lógicas, ya que además de no crear sinergias y puntos de encuentro entre ambas (Pratt y Foreman, 2000), propicia la reproducción e intensificación de cada lógica por el efecto cámara de eco (Battilana, Besharov y Mitzinneck., 2017). Consecuentemente, algunos estudios advierten del riesgo de deriva de misión en el que pueden caer las organizaciones a consecuencia del uso de estas estrategias: es posible que las tensiones surgidas entre las dos misiones no sean percibidas y ello propicie comportamientos incoherentes que devengan en derivas de la misión (Ebrahim et al., 2014).

Según Binder (2007) se puede lograr el equilibrio entre misiones si los departamentos compartimentados son capaces de representar y equilibrar creativamente los diversos objetivos de la organización en lugar de estar aislados o centrados únicamente en una misión.

Cabe destacar, que la compartimentación no tiene que fundamentarse, necesariamente, en que cada unidad esté basada únicamente en una lógica, ya que, tal y como demuestran Mitzinneck y Besharov (2019), también cabe la compartimentación basada en una determinada jerarquía de lógicas, como veremos más adelante con mayor profundidad.

Pratt y Foreman (2000) proponen que la estrategia de compartimentación es más apropiada cuando la compatibilidad de las distintas identidades y lógicas es baja y

el poder de los distintos agentes es alto; es decir, en el caso de las organizaciones impugnadas y distanciadas (Besharov y Smith, 2014).

#### 2.1.4.2. Compromiso

El compromiso es una estrategia habitual en las organizaciones híbridas que se enfrentan a lógicas contrapuestas (Kraatz y Block, 2024). Se caracteriza por tratar de implementar conjuntamente las prescripciones institucionales contrapuestas en la organización (Pache y Santos, 2013). La promulgación de las prescripciones institucionales se ha de hacer necesariamente de una forma alterada, debido a las demandas contradictorias del propio encuentro de instituciones contradictorias (Oliver, 1991). Generalmente, las modificaciones suelen ir en la línea de ajustarse a las exigencias mínimas de cada demanda o negociando con los demandantes cambios en sus demandas (Pache y Santos, 2013). Esta estrategia permite a las organizaciones mantener la legitimidad de varios actores institucionales al mismo tiempo.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son el caso de varias organizaciones sanitarias expuestas a lógicas comerciales y medicas al mismo tiempo, que cumplirían mínimamente con las prescripciones de cada una de ellas (Meyer y Scott, 1983).

Entre los límites más habituales de esta estrategia está la imposibilidad de muchas organizaciones de satisfacer de forma mínima dos lógicas contrapuestas (Pache y Santos, 2010). Además, el cumplimiento mínimo de las prescripciones institucionales puede llevar a las organizaciones a perder el apoyo de estos agentes institucionales, tanto internos como externos, a largo plazo (Battilana y Dorado, 2010; Pache y Santos, 2013).

La mayoría de los estudios en la materia exploran los retos y riesgos del compromiso, sin embargo, aún queda por saber cuáles son las mejores estrategias en la combinación de las lógicas (Greenwood et al., 2011).

#### 2.1.4.3. Formalización y colaboración

Ramus et al. (2017) estudian una estrategia dividida en dos fases —formalización y colaboración— a través de la cual las organizaciones conseguirían el compromiso de sus lógicas contrapuestas.

La primera fase, la formalización, tratará de que cada grupo asociado a cada lógica defina sus prescripciones y símbolos (Battilana et al., 2015). Este tipo de procedimientos formales sirven para que cada grupo comprenda bien sus propias prioridades fundamentales (Ramus et al., 2017). Numerosos estudios empíricos

han demostrado la efectividad de este método (véase Battilana et al., 2015; Canales, 2014). Tal y como explican Ramus et al. “los procesos de formalización permiten y empujan a los miembros de la organización a articular sus puntos de vista, explicar sus motivos y comprender sus propias prácticas” (2017: 58).

La segunda fase se basa en fomentar la colaboración y el trabajo conjunto de los miembros portadores de las distintas lógicas (Ashforth y Reingen, 2014; Battilana et al., 2015). Esta cooperación constante y continua entre los diversos subgrupos facilitaría la toma de decisiones en beneficio mutuo a través de la identificación de objetivos comunes (Reay y Hinings, 2009).

Mediante la combinación de estas dos fases, los miembros de las organizaciones comprenden y establecen primero, a través de la formalización, las prioridades asociadas a sus lógicas, identificando al mismo tiempo objetivos secundarios y opcionales (Ramus et al., 2017). Esto permite, en la segunda fase de colaboración, el entendimiento mutuo y la negociación honesta entre las dos partes, pues cada una entiende mejor sus demandas y las excepciones que puede hacer (Ramus et al., 2017). Consecuentemente, en el largo plazo, el uso de esta estrategia permitiría integrar las dos lógicas en la organización (Golden-Biddle y Rao, 1997) y generar así nuevas lógicas mixtas (Ramus et al., 2017).

Besharov y Smith (2014) plantean que los directivos y líderes pluralistas, es decir, los que aúnan más de una lógica de la organización, facilitan este tipo de estrategias colaborativas. En el mismo sentido, Ramus et al. (2017) plantean los espacios de negociación, que expondremos próximamente, como otro tipo de facilitadores de la colaboración.

#### 2.1.4.4. Agregación e integración

De forma similar a la estrategia de compromiso, Pratt y Foreman (2000) estudian la gestión de las múltiples identidades y lógicas que pueden surgir de las distintas misiones de una misma organización.

La agregación consiste en vincular las distintas identidades entre sí para maximizar tanto la pluralidad como sus sinergias (Pratt y Foreman, 2000).

Pratt y Foreman (2000) identifican dos estrategias de agregación: a) la creación de una jerarquía de identidades y b) el moldeado de las nuevas identidades.

- a) La creación de una jerarquía de identidades se basa en ordenar las identidades en función de su prominencia o importancia relativa. Esto permite a los individuos y a las organizaciones evitar el conflicto de roles y

la sobrecarga, señalando qué identidad se debe representar en qué condiciones (Deaux, 1993).

- b) El moldeado de las identidades se basa en crear mitos o historias que reconcilian las contradicciones o incoherencias entre las distintas identidades para crear un todo coherente. Esto permite a los individuos y las organizaciones mantener sus identidades múltiples sin conflicto (Aronson, 1992).

Cualquiera de las dos estrategias facilita a las organizaciones conservar su flexibilidad de respuesta cuando tratan con múltiples partes interesadas (Pratt y Foreman, 2000).

La agregación puede ser especialmente útil en situaciones en las que mantener cada una de las múltiples identidades de la organización es importante o ventajoso (Pratt y Foreman, 2000). Sin embargo, la agregación requiere de tiempo y otros recursos para desarrollar medios para organizar, vincular y mantener identidades dispares. En el caso de la agregación a través de la creación de una jerarquía de identidades, esta puede conducir a luchas políticas internas (Pratt y Foreman, 2000).

En cuanto a la integración, se trataría de fusionar las identidades en un todo nuevo y distinto, buscando crear sinergias entre ellas (Pratt y Foreman, 2000).

Al igual que la agregación, la integración también contempla dos estrategias distintas: a) la síntesis y b) la integración janusiana.

- a) La primera trataría de crear una identidad única y nueva a partir de la integración completa de las identidades existentes (Erikson, 1959).
- b) La segunda trataría de unir estrechamente las dos identidades existentes para formar una nueva “bifronte” que mantiene elementos centrales de las identidades originales (Weigert y Franks, 1989).

Gracias a cualquiera de las dos, las organizaciones pueden facilitar la acción directiva al reducir las demandas contrapuestas de los miembros de la organización (Merton, 1976). Estas estrategias pueden ser especialmente útiles en los casos en los que el apoyo de las identidades existentes por parte de grupos de interés poderosos es bajo (Pratt y Foreman, 2000). Recalcando que será necesario, en todo caso, que la compatibilidad, interdependencia o difusión de las identidades sea alta.

Sin embargo, en la contrapartida, la integración de las identidades impide a la organización cosechar todos los beneficios de mantener múltiples identidades

distintas. Además, la organización puede llegar a perder cierto grado de flexibilidad a la hora de responder a las múltiples partes interesadas (Pratt y Foreman, 2000).

#### 2.1.4.5. Contratación selectiva y socialización

Battilana y Dorado (2010) exploraron dos empresas de microfinanzas y su forma de integrar dos lógicas distintas a través de lo que denominaron contratación selectiva y socialización. A través de esta estrategia pretendían hacer frente, sobre todo, a los conflictos y paradojas de pertenencia surgidas de la identidad organizacional híbrida.

La socialización hace referencia a procesos de enseñanza que refuerzan comportamientos determinados entre los miembros de una organización. La contratación selectiva, por su parte, se refiere a los criterios que establecen quién puede convertirse en miembro de la organización. Los resultados mostraron un papel muy relevante de estos dos mecanismos con, al menos, dos posibles combinaciones, cada una de ellas con sus respectivas ventajas y desventajas (Battilana y Dorado, 2010).

La primera organización, Los Andes, se enfocó en la contratación de personas sin experiencia laboral previa, asegurando así una reducida influencia de los órdenes institucionales entre los que estaba la organización (comercial y social). Los nuevos integrantes adquirirían la identidad híbrida de la organización de forma natural, ya que no tenían que desaprenderse de ninguna identidad anterior (Battilana y Dorado, 2010). De tal forma que podían centrar sus esfuerzos socializadores en formar a buenos empleados. A través de esta estrategia minimizaron los riesgos de surgimiento de tensiones y paradojas entre las diversas identidades, sin embargo, también se generaron ciertas desventajas (Battilana y Dorado, 2010). Las dos principales fueron las siguientes. En primer lugar, la dificultad de crecimiento debido a la limitada política de contratación y a la necesidad de formar intensamente a los nuevos miembros. En segundo lugar, el riesgo de que, al centrarse la socialización de los miembros en el éxito organizacional, este se convirtiera, en última instancia, en el único fin (Battilana y Dorado, 2010).

La segunda organización es BancoSol. A diferencia de la anterior, esta tenía una política de contratación de personas experimentadas influenciadas por instituciones distintas (Battilana y Dorado, 2010). Esta política de contratación la combinaba con una política de socialización centrada en el fin híbrido de la organización. De esta forma, la organización estaba constituida por miembros provenientes de dos esferas institucionales distintas, persiguiendo un fin que se

encontraba en el medio camino entre los dos subgrupos. La principal ventaja de esta estrategia fue la posibilidad de un crecimiento organizacional rápido. Sin embargo, entre sus desventajas estaba el riesgo a que surgieran tensiones y paradojas identitarias entre los dos subgrupos que formaban la organización (Battilana y Dorado, 2010).

#### 2.1.4.6. Supresión

En contraposición con la agregación e integración vistas anteriormente, el concepto de supresión en las organizaciones surge cuando los líderes toman la decisión consciente de despojar a la entidad de una o varias de sus identidades (Pratt y Foreman, 2000).

Reger, Barney, Bunderson, Foreman, Gustafson, Huff, Martens, Sarason y Stimpert (1998) sugieren que las organizaciones con identidades y lógicas múltiples pueden deshacerse de las identidades y lógicas de las que quieren prescindir desvinculándose de las unidades de negocio asociadas a la misma.

Esta herramienta tiende a usarse, según Pratt y Foreman (2000), en situaciones donde el respaldo de grupos de interés poderosos a una determinada identidad es bajo. Otras de las razones que puede motivar el uso de la supresión puede ser también la falta de recursos o la falta de compatibilidad entre las distintas identidades y lógicas. Pratt y Foreman (2000) destacan también que cuanto más periféricas sean las identidades a eliminar, menores serán los costos de eliminación en comparación con los beneficios (para algunos ejemplos véase Albert y Whetten, 1985 o Ashforth y Mael, 1996).

El espectro de respuestas de supresión abarca desde la eliminación de todas las identidades y lógicas, caso, por ejemplo, de la venta de todas las unidades de negocio a otra organización; hasta la “poda selectiva”, caso mucho más habitual en la literatura (Pratt y Foreman, 2000). La poda consiste en cortar identidades y lógicas periféricas y mantener las más centrales y sinérgicas, ofreciendo una solución intermedia que permite una reducida diversidad de identidades y lógicas, pero más afines entre ellas.

#### 2.1.4.7. Espacios de negociación y de deliberación

Battilana et al. definen estos espacios como “lugares de interacción que permiten a todos los miembros del personal debatir y ponerse de acuerdo sobre cómo gestionar las disyuntivas diarias a las que se enfrentan en las actividades sociales y comerciales. Estos espacios de negociación mantienen una tensión productiva entre los miembros del personal encargados de cada una de estas actividades” (2015: 5). Trabajos empíricos como el de Ometto et al. (2019) han demostrado la

importancia de este tipo de espacios para ayudar a resolver los conflictos internos de la organización derivados de las diferentes presiones y demandas surgidos de su complejo contexto institucional. Los miembros de la organización estudiada por Ometto et al. (2019) usaban este tipo de espacios para debatir las acciones estratégicas y las compensaciones necesarias para cumplir la misión de la organización, así como la forma de resolver las dificultades que se estaban experimentando.

Canales (2014) habla de una figura similar, los espacios de deliberación. Estos espacios servirían para que los miembros de las organizaciones debatieran y justificaran sus perspectivas sobre las decisiones que habría que tomar. De esta forma se pondrían de manifiesto las tensiones existentes para tratar de resolverlas. Sin embargo, Canales (2014) hace especial hincapié en el hecho de que estos espacios, por sí mismas, no son suficientes si no están compuestas por miembros diversos de la organización que hagan surgir las tensiones, de otra forma, tacitas. Esta condición es esencial, pues de lo contrario, las estructuras de deliberación pueden llegar a ser contraproducentes, sirviendo como una cámara de eco para una determinada lógica en detrimento de otras (Canales, 2014).

Es esencial que la diversidad de lógicas presente en la organización este también presente en las estructuras de toma de decisiones y reflexión, para que estas tensiones puedan ser resueltas y que no queden de forma latente en la organización (Canales, 2014).

Canales (2014) propone los espacios de deliberación como una herramienta para gestionar las tensiones surgidas entre la aplicación de políticas estandarizadas y la aplicación de políticas adaptadas a las condiciones locales. La propuesta la hace en el marco de las organizaciones de microfinanzas, pero parece extrapolable a toda organización con distribución territorial.

#### 2.1.4.8. Espacios de rebaño

Ometto et al. (2019) proponen la consideración de un tipo de espacio que ellos denominan “espacio de rebaño”. En su estudio sobre una incubadora de organizaciones híbridas en una universidad de Brasil, aparece este espacio como una pieza clave en el buen funcionamiento de la organización.

Se trata de reuniones frecuentes de los miembros con organizaciones y actores ideológicamente afines en diversas modalidades (asistencia a congresos, participación en proyectos sociales, participación en grupos de estudio, etc.). En el caso analizado por Ometto et al. (2019), la organización se une a una red de Economía Social.

Gracias a estos espacios los miembros conectaban con organizaciones híbridas que representaban su híbrido contexto institucional. Este tipo de espacios se usaban para hablar de los retos de otras incubadoras y de sus distintas experiencias, intercambiando así valiosa información y, sobre todo, motivación. Para Ometto et al. (2019), estos espacios servían como recordatorio regular del propósito ideológico de la organización, así como de los medios disponibles para llevarlo a cabo, sirviendo en última instancia como un asegurador de la no desviación de la misión organizativa.

#### 2.1.4.9. Hibridez dinámica

Algunas investigaciones han estudiado formas de moldear la hibridez de las organizaciones de tal forma que se puedan adaptar no solo a sus cambiantes contradicciones internas sino también a su cambiante contexto. Es de destacar la aportación de dos investigaciones que abordan esta herramienta desde dos perspectivas distintas: la de Smith y Besharov (2018) y la de Gümüşay, Smets y Morris (2020). La primera lo hace observando la acción de los líderes en ese cambio y la segunda lo hace observando la acción de los individuos.

En el primer caso, Smith y Besharov (2018), exploran la forma en la que los líderes de una organización híbrida experimentan continuamente con los equilibrios de sus dos misiones. La investigación longitudinal describe ciclos en los que los líderes se inclinan hacia una u otra de las dos misiones hasta chocar contra las barreras o guardarraíles de la misión contraria.

Con los guardarraíles nos referimos a los defensores de cada una de las misiones contrapuestas. Su existencia trataría de asegurar el equilibrio entre los dos polos. Cuando se exceden los límites en cualquiera de los lados, el guardarraíl avisa. Su establecimiento puede llevarse a cabo a través de estructuras organizativas o la propia acción de los líderes, que han de tener marcos cognitivos paradójicos (Smith y Besharov, 2018).

Cada ciclo está condicionado por los anteriores y condicionará a los siguientes, de forma que cada vez serán más cortos y equilibrados (Smith y Besharov, 2018).

En el segundo caso, Gümüşay et al. (2020) desarrollan el concepto de la hibridez elástica tras el estudio del KT Bank (el banco islámico alemán). Esta práctica se basa en la creación de conceptos, espacios y significados ambiguos y flexibles que permitan a los miembros de la organización y a sus clientes entender el equilibrio de las dos lógicas centrales y contradictorias del banco (religión y banca) como mejor les convenga. Gümüşay et al. (2020) desarrollan dos conceptos que engloban cada uno las prácticas que dan sentido a la hibridez elástica. Por un lado,

está la polisemia, que engloba las prácticas que logran compatibilizar las lógicas de la organización. Por otro lado, está la polifonía, que engloba las prácticas que descentralizan las distintas lógicas.

### Polisemia

Tal y como explicaban Gümüşay et al. (2020) con el fin de mantener su identidad musulmana, al tiempo, que no perdían clientes no musulmanes, el KT Bank elaboró una imagen exterior que tan solo los musulmanes y conocedores del Corán podrían asociar con el islam. Esta práctica coincide en gran medida con la observada por Heras y Basterretxea (2016) en las cooperativas de Mondragon. En su investigación, las cooperativas de Mondragon se muestran a sus clientes y proveedores usando un lenguaje predominantemente mercantil que apenas se distingue de las empresas no cooperativas de su competencia. Ocasionalmente, usan lenguaje ambiguo que hace referencia a sus valores cooperativos, pero sin caer en una excesiva reivindicación de su distintiva misión sociopolítica.

### Polifonía

En el KT Bank se pone a disposición de los miembros salas de rezo en las que poder satisfacer sus demandas religiosas. Además de ser de uso facultativo, pudiendo hacer uso de ellas todos los miembros en función de sus necesidades, el ambiente de estas salas les permite a los miembros más alineados con las lógicas religiosas tomar distancia de las lógicas bancarias de la organización. De esta forma, estos miembros encuentran formas de vinculación a la organización adaptadas a su orden de valores, sin tener que cambiar el orden de valores de otros miembros (Gümüşay et al., 2020).

#### 2.1.4.10. Desacoplamiento

El desacoplamiento se refiere a la creación y mantenimiento de brechas entre las políticas formales adoptadas simbólicamente y las prácticas organizativas reales (Rowan y Meyer, 1977). El desacoplamiento se produce en todo tipo de organizaciones, desde las empresas privadas, hasta los gobiernos, pasando por las asociaciones comunitarias (Tilcsik, 2010). Un ejemplo bastante visualizador de esta práctica es el de los gobiernos creando políticas medioambientales que más tarde no llevan a la práctica (Schofer y Hironaka, 2005). En el ámbito de las organizaciones alternativas, un ejemplo habitual es la adopción, en términos formales, de procedimientos socialmente aceptables, que ocultan controvertidas prácticas reales (Elsbach y Sutton, 1992).

Las razones detrás de esta práctica suelen ser variadas, desde una forma de gestionar presiones institucionales con las que no se está de acuerdo

ideológicamente (Tilcsik, 2010), hasta evitar el elevado coste de implementación de determinadas políticas sin que ello derive en una pérdida de recursos, legitimidad y estatus en el campo institucional. Como resumen, el desacoplamiento permite a las organizaciones ganar legitimidad externa, al tiempo que mantienen la flexibilidad interna para adaptarse a sus exigencias materiales (Rowan y Meyer, 1977).

Aunque la literatura sobre desacoplamientos suele tratarlos habitualmente como un mecanismo para justificar prácticas que privilegian lógicas comerciales, también existen casos interesantes en los que ocurre lo contrario. En ese sentido, es de particular interés el caso descrito por Tilcsik (2010). En la Rusia postsoviética, varios directores de agencias de gobierno regionales usaban prácticas de desacoplamiento mediante las cuales evadían los nuevos criterios de asignación de fondos impuestos por el gobierno central. En este caso, los criterios de asignación de recurso estaban basados en lógicas tecnocráticas y comerciales. Los directores, en la práctica, funcionaban con los criterios anteriores a la conversión capitalista, es decir, basándose en lógicas estatales y sociales/paternalistas.

Una de las cuestiones más interesantes de este caso es que los directores de estas oficinas gubernamentales, socializados en un contexto institucional en el que las lógicas socialistas y estatales eran las hegemónicas, actuaban así por razones ideológicas y no de interés individual, como suele presentar la literatura el desacoplamiento. De esta forma, el estudio abría el abanico de razones detrás del desacoplamiento (Tilcsik, 2010).

Según Bromley y Powell (2012) el desacoplamiento puede categorizarse de forma distinta cuando se trata de híbridas diferenciadas o híbridas integradas. En el caso de las primeras, se trataría de un desacoplamiento entre la política formal adoptada por la empresa y la práctica real de la misma. En estos casos, los líderes y dirigentes de una determinada organización, con el fin de adaptarse a su contexto institucional y conseguir legitimidad, justifican sus actividades económicas como parte de la misión social de la organización. Sin embargo, en la práctica, dichas actividades económicas no tienen ninguna finalidad social, constituyendo, por lo tanto, una desatención a la misión social que puede desembocar en una deriva de la misión. El reto de gobernanza que estas empresas tienen es el supervisar que la actividad económica entre en concordancia con la misión social (Ebrahim et al., 2014).

En el caso de las híbridas integradas, estaríamos hablando de un desacoplamiento entre los fines y los medios (Bromley y Powell, 2012); es decir, la relación causal entre la actividad comercial de la empresa y los beneficios sociales que se pretende

generar no está bien calibrada o simplemente está rota. Para evitar esto es esencial disponer de buenas herramientas de gobernanza que puedan asegurar que los productos y servicios comercializados por la empresa ciertamente reviertan en un beneficio social tangible (Ebrahim et al., 2014).

#### 2.1.4.11. Acoplamiento selectivo

El acoplamiento selectivo se refiere a la adhesión efectiva a prácticas seleccionadas entre un conjunto de alternativas que compiten entre sí (Pache y Santos, 2013). Gracias al acoplamiento selectivo, las organizaciones híbridas pueden satisfacer intereses de forma simbólica, al igual que con el desacoplamiento (Pache y Santos, 2013). En ese sentido, el acoplamiento selectivo resulta ser una mejor alternativa para las organizaciones híbridas sometidas a un intenso escrutinio por parte de sus agentes, ya que no las expone al riesgo de ser descubiertas fingiendo el cumplimiento de determinadas prácticas (Pache y Santos, 2013).

De la misma forma, el acoplamiento selectivo tiene ventajas frente a otras estrategias como el compromiso (Oliver, 1991), ya que les evita tener que negociar constantemente y buscar puntos de encuentro entre las prácticas promovidas por cada lógica (Battilana y Dorado, 2010). Consecuentemente, el acoplamiento selectivo sobresale como una opción menos costosa para las organizaciones híbridas. Para Pache y Santos (2013), el acoplamiento selectivo parte de una concepción de las lógicas como “kits de herramientas culturales” que pueden ser usadas en distintas configuraciones para satisfacer las demandas de los distintos actores implicados. En su investigación sobre varias empresas de integración laboral, Pache y Santos (2013) constatan el uso por parte de estas organizaciones de estrategias de acoplamiento selectivo o isomorfismo estratégico (Aurin, 2006).

Pache y Santos (2013) apuntan hacia dos estrategias distintas de acoplamiento selectivo en función de la legitimidad de la organización en su campo institucional. En su estudio, encuentran dos organizaciones con gran legitimidad en el campo de las empresas de inserción debido a que los fundadores eran actores sociales destacados, y otras dos con escasa legitimidad en el mismo campo por el origen comercial de sus fundadores.

Las dos primeras, aprovechando su legitimidad inicial y la falta de temor de los agentes externos del campo institucional a su deriva de la misión, implantaron una combinación de prácticas sociales y comerciales que les permitió un desempeño económico extraordinario sin perder su legitimidad social y, por tanto, el acceso a una cantidad considerable de fondos públicos.

En el otro lado, las dos últimas organizaciones, al haber empezado con una escasa legitimidad en el campo institucional, se vieron obligadas a implementar una mayoría de prácticas sociales para ganar legitimidad. En consecuencia, su desempeño económico fue mucho menor que el de sus homólogas anteriores, pero como contraprestación consiguieron ganar legitimidad en un campo institucional en el que, en un principio, eran actores ilegítimos. Por esta última razón, Pache y Santos (2013) denominan esta última estrategia como “el caballo de Troya”.

#### 2.1.4.12. Sistema paradójico

Lewis y Smith (2022) proponen un sistema de herramientas basado en los avances realizados por investigaciones precedentes en la gestión de las paradojas organizacionales. Por ello, contemplan muchas de las herramientas expuestas recientemente. La particularidad de su propuesta, sin embargo, radica en la consideración del conjunto como un sistema en el que unas y otras se complementan. El sistema contempla cuatro enfoques distintos a la hora de abordar las paradojas: suposiciones, límites, comodidad y dinámica.

En su conjunto, las herramientas suponen en sí mismas una forma paradójica de navegar las propias paradojas (Cameron y Quinn, 1988). Tomando las herramientas por pares, es decir, las suposiciones y la comodidad, por una parte, y los límites y la dinámica, por la otra, observamos dos tensiones paradójicas distintas. En el primer par, vemos la tensión entre lo racional y lo emocional. En el segundo, observamos la tensión entre la estabilidad y el cambio (Lewis y Smith, 2022).

##### Suposiciones

Las suposiciones hacen referencia a la mentalidad que nos permite sostener dos fuerzas opuestas en nuestro pensamiento al mismo tiempo (Lewis y Smith, 2022). Esta capacidad sería enormemente relevante a la hora de hacer frente a las paradojas (Bartunek, 1988), hasta el punto en que, en muchas ocasiones, las paradojas podrían parecer irresolubles por la falta de este tipo de mentalidad (Berti y Simpson, 2021; Starbuck 1988).

Además de esto, la mentalidad paradójica propiciará la creatividad, tal y como plantea Rothenberg (1979) tras su análisis de Mozart, Picasso, Einstein o Woolf.

La mentalidad paradójica se asocia también con mejoras en aspectos como la satisfacción laboral, la creatividad, el liderazgo y el rendimiento organizacional (Keller y Sadler-Smith, 2019; Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith y Lewis, 2018; Smith y Besharov, 2019).

## Límites

Los límites hacen referencia a las estructuras que construimos para soportar nuestras emociones y estados mentales a la hora de hacer frente a las paradojas (Lewis y Smith, 2022). Estos límites incluyen tres estructuras mentales clave: la visión global, las estructuras de diferenciación e integración y los guardarraíles.

La visión global se refiere a un estado mental que percibe las presiones competitivas como oportunidades para solucionar problemas (Lewis y Smith, 2022). La visión en el largo plazo puede ayudar a superar las tensiones entre demandas contradictorias (Child, 2020).

La diferenciación y la integración hacen referencia a dos piezas clave a la hora de abordar las paradojas: la capacidad de articular distinciones y puntos de conexión (Andriopoulos y Lewis, 2009). La diferenciación podría ponerse en marcha a través de estrategias organizacionales de compartimentación. En el caso de la integración podría ser puesta en marcha a través de roles integradores y espacios compartidos (Smith y Tushman, 2005; Ashforth y Reingen, 2014; Gümüşay et al., 2020; Andriopoulos y Lewis, 2009; Battilana et al., 2015).

Los guardarraíles hacen referencia a los mecanismos defensores de cada misión que impiden que la deriva de la misión no exceda de determinado punto. El ejemplo más claro de ello es el propuesto por Smith y Besharov (2018) que hemos expuesto recientemente.

## Comodidad

La comodidad en la gestión de paradojas hace referencia a las prácticas que permitan afrontar la incomodidad emocional inicial que surge de las tensiones paradójicas y encontrar maneras de sentirse cómodo con esta incomodidad (Lewis y Smith, 2022). El surgimiento de emociones como la ansiedad es habitual al enfrentar paradojas, presionándonos a elegir entre uno de los dos polos para reducir el malestar (Jarrett y Vince, 2017). Por el contrario, las emociones positivas tienden a fomentar la creatividad y la resolución de paradojas (Fredrickson, 2001).

Para alcanzar la comodidad a la hora de afrontar las paradojas, la literatura propone prácticas fisiológicas, cognitivas y relacionales, como la respiración, la aceptación de emociones negativas y el uso del humor para disipar la emotividad de una situación (Jarzabkowski y Lê, 2017).

La ambivalencia emocional, es decir, el cambio continuo entre emociones positivas y negativas, puede ser beneficiosa a la hora de navegar paradojas, ya que estimula la búsqueda de opciones alternativas y permite un mayor compromiso con

perspectivas alternativas, generando así mayor creatividad (Fong, 2006; Rees, Rothman, Leheavy y Sanchez-Burks, 2013).

### Dinámicas

Las dinámicas hacen referencia a las acciones que promueven y facilitan un cambio continuo entre demandas competentes (Lewis y Smith, 2022). La literatura ha profundizado sobre cómo se desarrollan los ciclos de gestión de paradojas a lo largo del tiempo (Farjoun, 2010; Hargrave y Van de Ven, 2017; Lewis y Smith, 2022).

Las tensiones paradójicas son los motores del cambio continuo, que pueden llevar a ciclos viciosos o virtuosos. Los ciclos viciosos se producen cuando se da un desequilibrio entre los polos, haciendo sobresalientes sus desventajas. Por el contrario, los ciclos virtuosos se producen cuando se enfrentan sus demandas de forma simultánea y esto genera posibilidades novedosas y creativas (Tsoukas y Cunha, 2017).

Es posible adoptar estrategias para navegar las paradojas de forma más fluida (Lewis y Smith, 2022). La improvisación y la serendipia han sido señaladas en ese sentido como buenas aliadas (Cunha, Miner y Antonacopolou, 2017).

### **3. Las cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas**

Las cooperativas de trabajo son organizaciones en las que un grupo de personas se une de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad colectiva y gestión democrática (International Cooperative Alliance, 2024). En una cooperativa de trabajo, los trabajadores son también los propietarios y tienen igualdad de voto en la toma de decisiones, independientemente de la cantidad de capital que hayan invertido en la empresa (Cheney, 2002; Gray, 2004). Este modelo promueve la participación activa de los trabajadores en la gestión y operación del negocio, así como la distribución equitativa de los beneficios generados.

Las cooperativas de trabajo han suscitado una renovada atención desde el mundo académico, político y social, ya que debido a sus características son percibidas como una alternativa al modelo de empresa de capital que constituye la base del sistema capitalista actual (Atzeni, 2012; Parker et al., 2013; Zanoni et al., 2017).

En esta sección vamos a exponer su desarrollo histórico, su encuadre como organizaciones híbridas, sus principales características diferenciales y, por último,

la aplicación de la teoría de las lógicas institucionales y la perspectiva paradójica en ella.

### 3.1. [Historia](#)

#### 3.1.1. *Las primeras formas de cooperativismo*

La cooperativa de trabajo se basa en la institucionalización de la cooperación humana, actividad, esta última, que «hunde sus raíces en los orígenes biológicos de la evolución de las especies, pues esta, tal y como ha demostrado la biología evolutiva, es un mecanismo adaptativo en la lucha por la supervivencia» (Vaquero Sánchez, 2017: 17). En ese sentido, la obra de Kropotkin, *El apoyo mutuo* (1902), analiza en profundidad la importancia de la cooperación y la ayuda mutua para la adaptación de las especies al medio, evidenciando de esta forma su papel central en la evolución. Extrapolando esta tesis al caso humano, Kropotkin se expresaba así en la introducción de su obra.

“La sociedad, en la humanidad, de ningún modo se ha creado sobre el amor ni tampoco sobre la simpatía. Se ha creado sobre la conciencia —aunque sea instintiva— de la solidaridad humana y de la dependencia recíproca de los hombres. Se ha creado sobre el reconocimiento inconsciente semiconsiente de la fuerza que la práctica común de dependencia estrecha de la felicidad de cada individuo de la felicidad de todos, y sobre los sentimientos de justicia o de equidad, que obligan al individuo a considerar los derechos de cada uno de los otros como iguales a sus propios derechos.” (Kropotkin, 1902).

Al margen de las profundas raíces de la cooperación humana y de su relevancia evolutiva, su institucionalización en organizaciones sociales concretas se remonta a la antigüedad. Las referencias a figuras precooperativas, entendiendo como tal, toda organización anterior a la era moderna basada en el asociacionismo, mutualismo o el procomún, es divisible en cualquier tiempo y lugar de la tierra.

Gil de San Vicente (2013: 21) menciona los siguientes casos documentados:

“Ya en el siglo XXV [a.n.e.] los egipcios disponían de asociaciones cooperativas para la administración económica; también hablan de que los fenicios desarrollaron una especie de cooperativas de seguros mercantiles y navieros en el siglo XV [a.n.e.]. Sí se puede hablar de «proto-cooperativas» de ahorro y crédito durante la dinastía Chou en la China del siglo XIII [a.n.e.]. Pero es en la Babilonia del 550 [a.n.e.] en donde descubrimos cooperativas que se asemejan mucho a las actuales, cooperativas de intercambio y mercantilización de productos agrícolas, pero también eran sociedades de créditos blandos para los pobres que, además, les defendían contra las exigencias de los prestamistas. Por su parte, en el 45 [a.n.e.]

Julio César prohibió las collegia o cooperativas de los pequeños artesanos romanos, mediante las que se defendían del creciente poder oligárquico.”.

En la Edad Media, en el siglo IX, es destacable la aparición de los primeros gremios en los países germánicos y anglosajones (Defourny, 1992 a y b; Develtere, 1994). Estas organizaciones llegaron a adquirir una notable relevancia en la esfera económica de la época (Hernández Ríos y Martínez del Duero, 2010). Las agrupaciones gremiales medievales tenían por objetivo dispensar formación a sus miembros y garantizar su trabajo y bienestar (Cordero, 1997). Para el siglo XIV, los gremios controlaban los oficios más cualificados y asumían un cierto control sobre sus mercados de trabajo. La existencia de estas asociaciones gremiales está documentada también en el mundo musulmán, en la India y en la América y África precolonial (Defourny, Fonteneau y Develtere, 1999).

Las cofradías, surgidas también en Europa en el siglo XI, eran agrupaciones de personas civiles “que trabajaban fuera de los confines del monasterio para satisfacer las necesidades cotidianas de la gente, proporcionando ayuda mutua, caridad y otros tipos de asistencia.” (Defourny et al., 1999: 2). En la Edad Media serían mencionables también las numerosas sectas utópicas comunistas o incluso los monasterios que diversos autores asocian con un funcionamiento asociativo y mutualista (Gil de San Vicente, 2013).

Más adelante, en la edad moderna, es posible identificar otras formas de organizaciones precooperativas en el África precolonial, como las distintas figuras organizativas englobadas en la llamada economía tradicional africana (Willy Tadjudje, 2010). Es destacable, en el mismo sentido, el caso de los precolombinos ayllus andinos, que bajo condiciones usufructuarias explotan la tierra comunitariamente a cambio de tributos que pagan en especie (Charterina, 2016). En el contexto de los ayllus se desarrollan también actividades de ayuda mutua entre los miembros (Bahr, 2005). De la misma forma, los también precolombinos calpullis (Charterina, 2016), sirvieron de base para la puesta en marcha del ejido mexicano que tras la Revolución constituyeron la piedra angular del reparto de tierras de la reforma agraria. El Banco Mundial los define como una “institución constituida formalmente por el gobierno federal mexicano, mediante la cual se asigna la propiedad a un grupo demográfico determinado; el ejido es una forma de propiedad social; los derechos de propiedad conferidos a este grupo demográfico son inalienables, intransferibles e inconfiscables; la propiedad deberá explotarse como una unidad de producción integral, preferentemente organizada conforme a lineamientos colectivos” (Heath, 1990: 18).

En el caso de Euskal Herria, son reseñables diversas instituciones y prácticas comunitarias que podrían entrar dentro de la categoría de entidades

precooperativas. Son destacables en ese sentido las *hermandadiak*, las cofradías de pescadores o el *auzolan*.

Sobre las primeras, De Unamuno (1981: 65-67) dice lo siguiente:

“Con el nombre de *hermandadiak*, hermandades, existen en casi todos los pueblos de Vizcaya una o más asociaciones de seguros mutuos para el ganado, en un todo iguales a las (...) de Galicia o del Alto Aragón.

Constitúyense estas sociedades por documento privado ante testigos, en el cual se insertan los estatutos (...). La buena fe en ellas es proverbial; los hermanos pagan religiosamente sus cuotas (...). El número de socios, el de reses aseguradas y el tiempo de la obligación suelen ser indefinidos, aunque no faltan hermandades que limitan el número de vacas que puede inscribir en las listas del seguro cada socio. Puede ingresar en la hermandad todo vecino en cualquier época del año, sin más que solicitarlo de los mayordomos, manifestándoles el número de reses que desean interesar en la hermandad. Reconocidas estas, y tasadas por dichos mayordomos, se toma razón de ellas en el cuaderno de la sociedad. (...) Si, por cualquier circunstancia, los mayordomos niegan la admisión de alguna res al seguro de la sociedad y el ganadero insiste en su pretensión, ha de convocarse Junta general de socios, para que revoque o confirme la resolución de aquellos.

Ningún socio puede apartarse de la hermandad hasta el 30 de junio o el 31 de diciembre, en cuyos días, o en los domingos a ellos más próximos, suelen celebrarse las juntas generales ordinarias para rendir cuentas y renovar los cargos. En estas reuniones se dan de baja los que lo desean, si bien contribuyendo a las cargas o responsabilidades pecuniarias contraídas hasta entonces, y sin derecho a los fondos obrantes en caja. También se puede en estas juntas acordar por mayoría la expulsión de cualquier socio. El nombramiento de mayordomos se hace unas veces por sorteo para todo un año; otras veces se eligen semestralmente los dos mayordomos y un cajero. Son cargos enteramente gratuitos, aunque no faltan casos en que se les asigna una corta retribución (...). A estos toca reconocer las reses y admitirlas a seguro, tasarlas, cobrar las cuotas y convocar a junta general extraordinaria, sea por propio acuerdo o a petición de cinco o más hermanos. Los acuerdos de tales juntas son obligatorios y ejecutivos para la hermandad, aunque no concurra mayoría de asociados.”

Las cofradías de pescadores, por su parte, son asociaciones de larga tradición en la costa vasca, qué basadas en prácticas consuetudinarias, tratan de obtener en favor de sus asociados el mayor producto posible de la actividad pesquera (Vicario y de la Peña, 1901). Vicario y de la Peña (1901: 260-261) explica lo siguiente:

“Estas asociaciones tienen el carácter de sociedades de socorros mutuos, en cuanto logran, mediante un pequeño descuento del producto de la pesca, un fondo con el cual se distribuyen auxilios a los socios que, por enfermedad o por otra casual suspensión de trabajo, no imputable a ellos, tienen necesidad de esos socorros.

Son a la vez cajas de retiro, porque, además del socorro para los casos de enfermedad o suspensión del trabajo, constituyen pensiones vitalicias para ancianos o inválidos que no pueden salir a la mar y han quedado imposibilitados de hacerlo por causa de las azarosas penalidades de la pesca.

Son también sociedades cooperativas, porque con el ahorro común adquieren al por mayores objetos, enseres de pesca o cebo para hacerla a un bajo precio, y lo reparten entre sus asociados con una economía grande, que no podrían conseguir si adquiriesen esos mismos artículos independientemente; y, por otra parte, dan participación a los tripulantes en los productos de la pesca en unión del propietario o armador de la lancha. Son, finalmente, sociedades de defensa contra la confabulación de los pesqueros o comerciantes para adquirir a poco precio el pescado de los asociados, con cuyo fin y para evitar tal peligro hallase minuciosamente reglamentada la venta; y hubo tiempo en que la mayor parte de las cofradías tenían fábricas para beneficiar por sí el escabeche y hacer conservas, que todavía existen en algunos pueblos de la costa, aunque en reducido número las cofradías de pescadores son asociaciones cuyo origen se pierde en la oscura noche de los tiempos, ofreciendo una perfecta organización consuetudinaria desde remotas edades y un amplio desenvolvimiento del principio de asociación (...). El objeto de las cofradías es en todas ellas el mismo: obtener del penoso ejercicio de la pesca el mayor producto posible en beneficio de sus asociados, así como el de procurar el socorro mutuo de los mismos, hasta donde lo permitan la índole y los medios de asociación.”

Y, por último, quizás la más conocida de las prácticas comunitarias vascas, el *auzolan*. El *auzolan* (literalmente trabajo de barrio) o vereda, como se le conoce en castellano, es una práctica de trabajo comunitario que tiene como fin hacer frente a la necesidad de acometer obras de interés comunitario como arreglos o construcciones de lavaderos, caminos o incluso iglesias (Egin Ayllu, 2014). El trabajo era acometido de forma obligatoria por todos los vecinos de la barriada o parroquia convocados para el *auzolan*, con excepción de los que superaran o no llegarán a cierta edad o tuvieran algún tipo de padecimiento o condición que les impidiera llevar a cabo actividades físicas (Zibechi, 2015). Los trabajos no eran remunerados y solo se podía justificar la ausencia a ellos por causa mayor o mandando a otra persona en sustitución. El *auzolan* también podía ser en beneficio de un privado con el fin, por ejemplo, de agilizar la siega de un campo y evitar así

las negativas consecuencias de una lluvia repentina. Así explicaba De Unamuno (1981: 63-64) este tipo de prácticas:

“El trabajo en común de tierras privadas es muy general en Vizcaya (...). Úsanlo para la siega, la escarda de maíz, la siembra de nabos y, sobre todo, para la labor de la laya y para la trilla o desgrane de cereales. Ordinariamente, no hacen uso de eras: se limitan a sujetar los haces de mies a brazo y golpear con una vara las espigas, para lo cual se reúnen los vecinos de la barriada. La labor de laya se verifica poniéndose en fila los layadores para que el surco salga derecho; como es natural, siendo los lavadores varios, el trabajo resulta más perfecto.

Toman parte en estas labores cooperativas todos los vecinos de la respectiva barriada (grupo de cinco a ocho o diez caserías). La prestación es proporcional, de modo que cada vecino paga a cada uno de los demás el servicio recibido de él y en la misma medida; el que pide ayuda a diez, queda obligado con diez; el que recibe de otros tres hombres durante dos días y no puede corresponderle luego más que con dos, debe prestárselos durante tres días; si la casa deudora carece de braceros propios, ha de pagar con jornaleros de cuenta suya. Aunque trabajando juntos, no comen en común; llegado el mediodía, se retiran todos con tal objeto a sus casas respectivas, que nunca caen lejos, pues ya queda dicho que los cooperadores son convecinos en una misma barriada.

Existe, además, otra práctica oriunda del lugar denominada *lorra*, y que, a diferencia de las descritas anteriormente, aportar a la persona beneficiaria del material o animal que necesite, de forma solidaria. Así, por ejemplo, cuando un labrador se encuentra sin abono al establecerse o trasladarse de caserío, dejando la que llevaba y tomando otra que tiene sin estercolar sus tierras —y aun sin esto, en cualquier ocasión en que de extraordinario carece de abono suficiente—, recorre las casas de sus convecinos, pidiéndoles *lorra* de estiércol, y ninguno desaira su demanda, obligándose por una carretada. En tal caso, suele llevar un palo *ad hoc*, en el cual hace con la navaja una cortadura por cada vecino que acepta el compromiso, hasta que llega a un número de rayas igual al de carros de abono que necesita. Cúmplenle estos seguidamente su promesa, llevando sus respectivas carretas cargadas de estiércol, y él les corresponde con una merienda (...) en su misma casa o en la taberna.”

Como veremos más adelante, las prácticas comunitarias características del agro vasco, fueron, según varios investigadores, las que dispusieron el hummus en el que más tarde prosperaría el movimiento cooperativo vasco (Baroja, 1974).

### 3.1.2. *El cooperativismo moderno*

La era moderna vio acontecer el fenómeno que cambiaría por completo las condiciones de vida humana: la Revolución Industrial. Este fenómeno que tendría lugar a finales del siglo XVIII en Gran Bretaña y que posteriormente se expandiría progresivamente por Europa occidental y las colonias británicas americanas, supondría un cambio económico y social tan grande que apenas es comparable con la Revolución Neolítica (McCloskey, 2004). La primera Revolución Industrial trajo consigo la transformación del capitalismo mercantil en capitalismo industrial. Quizás uno de los factores más determinantes en este fenómeno fue, como reconoce Hobsbawm (2016: 72), la implementación del racionalismo, característico de la mentalidad moderna, a la economía:

“La primera etapa de la Revolución Industrial fue técnicamente un tanto primitiva, no porque no se dispusiera de mejor ciencia y tecnología, o porque la gente no tuviera interés en ellas, o no se les convenciera de aceptar su concurso. Lo fue tan solo porque, en conjunto, la aplicación de ideas y recursos sencillos (a menudo ideas viejas de siglos), normalmente nada caras, podía producir resultados sorprendentes. La novedad no radicaba en las innovaciones, sino en la disposición mental de la gente práctica para utilizar la ciencia y la tecnología que durante tanto tiempo habían estado a su alcance y en el amplio mercado que se abría a los productos, con la rápida caída de costos y precios. No radicaba en el florecimiento del genio inventivo individual, sino en la situación política que encaminaba el pensamiento de los hombres hacia problemas solubles.”

El cambio de mentalidad acontecido en la era moderna fue, por tanto, el precursor de la implementación de determinadas soluciones técnicas que desencadenaron cambios sin precedentes tanto en lo económico como en lo social (Hobsbawm, 2016). El primero de ellos fue la sustitución de unos medios productivos y de movilidad, basados en el tiro animal y la fuerza humana, por otros basados en las máquinas y el vapor. Ese cambio aumentó de forma sin igual las capacidades productivas y de transporte humano, aumentando exponencialmente y diversificando la producción y el comercio global. Sin embargo, esto trajo multitud de consecuencias y cambios de gran calado en la población (Hobsbawm, 2016). Así, por ejemplo, la fábrica, esencia del nuevo paradigma productivo, requería de una gran cantidad de trabajo humano concentrado en un mismo lugar, lo que generó cambios demográficos mayúsculos. Desde entonces, la humanidad tornó de ser rural a ser crecientemente urbana, cambiando radicalmente la organización demográfica y lo que es más importante, su forma de vida y mentalidad (Hobsbawm, 2016).

La burguesía, aun propietaria de los medios de producción, necesita de la fuerza de trabajo humana para producir los productos y servicios que más tarde venderá en el mercado y mediante los cuales conseguiría el excedente monetario que le permitirá no solo rentabilizar su inversión, sino también expandirla a través de nuevas reinversiones (Marx y Engels, 2019). Estas nuevas condiciones de producción darán lugar al parto de una nueva clase social: el proletariado (Marx y Engels, 2019).

La apropiación del excedente por parte del capitalista viene dada de la remuneración de tan solo una parte del valor del trabajo del proletariado, concretamente de la cantidad que le permita a este reponer su “fuerza de trabajo” o capacidad de trabajo mediante alimentos, descanso, techo y cuidados básicos (Marx, 2017). A la diferencia entre la remuneración de la fuerza de trabajo y el valor que genera el trabajador mediante su trabajo, Marx (2017) la denominará plusvalor.

El carácter de clase del proletariado viene dado, por tanto, por su relación con la burguesía, una relación mediada por la producción y por la propiedad. Y es que, el proletariado está dispuesto a vender su fuerza de trabajo a la burguesía porque apenas posee más que eso (Marx y Engels, 2019).

Sin embargo, en un estadio temprano del sistema capitalista, era difícil encontrar trabajadores desprovistos de ataduras que emplear en las fábricas, pues mucha de la mano de obra estaba atada mediante pactos vitalicios de vasallaje a la aristocracia, la clase dominante en el sistema precapitalista. Para la expansión del capitalismo, según Hobsbawn (1988), se requería de una fuerza de trabajo que fuera libre en el sentido de que poseyera su propia capacidad de trabajo y estuviera disponible en gran cantidad. Esto era necesario para poder aumentar la producción de manera masiva y satisfacer las necesidades del sistema (Hobsbawn, 1988). Al mismo tiempo, esta fuerza de trabajo libre también generaría un mercado amplio y en constante expansión.

Hobsbawn (1988) señala que mientras no haya una gran cantidad de trabajadores asalariados, es decir, personas que vendan su fuerza de trabajo a los capitalistas, y mientras las personas satisfagan sus necesidades a través de su propia producción o mediante el intercambio en mercados locales autárquicos que aún existen en sociedades primitivas, habrá un límite para la obtención de beneficios capitalistas y escasos incentivos para llevar a cabo la producción masiva, que es la base de la expansión industrial capitalista.

Consecuentemente, la burguesía debía deshacerse de las viejas relaciones de producción feudales por las que los labradores y manufactureros permanecían

atados a sus respectivos señores (Hobsbawn, 1988). Por tanto, la burguesía, como nueva clase emergente al frente de este nuevo paradigma económico, desarrollará intereses competentes con los de la aristocracia, que conducirá a las dos a una escalada competitiva y en muchas ocasiones violenta, por el poder. El resultado será un nuevo paradigma político: el dominio de la burguesía como clase.

La Revolución Industrial y el triunfo de la burguesía como clase dominante traerían un despliegue y desarrollo de las fuerzas productivas sin igual, al tiempo que generarían unas condiciones de vida paupérrimas para la inmensa mayoría de la población urbana, el proletariado (Hobsbawn, 1988).

En las zonas urbanas industriales, la vivienda para la clase trabajadora era escasa y deplorable. Los trabajadores vivían en barrios superpoblados y en condiciones insalubres. Las casas eran pequeñas, mal construidas y carecían de saneamiento básico (Thompson, 2012). Numerosas familias compartían espacios reducidos, lo que ocasionaba hacinamiento y falta de privacidad. La falta de condiciones higiénicas provocaba la propagación de enfermedades y epidemias (Thompson, 2012).

Las jornadas laborales eran excesivamente largas, a menudo de 12 a 16 horas al día, y los trabajadores tenían que enfrentarse a duras condiciones de trabajo en las fábricas (Thompson, 2012). Las condiciones de seguridad eran precarias, y los accidentes laborales eran comunes. Los trabajadores estaban expuestos a riesgos laborales, como maquinaria peligrosa, productos químicos tóxicos y falta de medidas de seguridad adecuadas (Thompson, 2012).

Los salarios eran bajos y apenas alcanzaban para cubrir las necesidades básicas (Thompson, 2012). Muchos trabajadores y sus familias vivían en la pobreza extrema, luchando por obtener suficiente comida, ropa y refugio (Thompson, 2012). Además, los niños también eran empleados en las fábricas, enfrentando largas jornadas de trabajo y condiciones similares a las de los adultos (Hobsbawn, 1988).

Para mediados del siglo XIX, en Inglaterra, ya se empieza a observar, según Thompson (2012) una nueva conciencia de clase desde dos perspectivas. Por un lado, una conciencia de identidad de intereses entre trabajadores de diferentes ocupaciones y niveles, que se manifestó en diversas formas institucionales, principalmente sindicatos y cooperativas. Los primeros representaban la lucha contra la burguesía por un mejor salario y condiciones de trabajo. Las segundas hacen referencia a una forma de autogestión económica de los trabajadores para satisfacer sus necesidades básicas.

Por otro lado, había una conciencia de la identidad de intereses de la clase obrera, o las “clases productivas”, en contraposición a otras clases, y dentro de esta conciencia se desarrollaba el deseo de un sistema alternativo (Thompson, 2012). De aquí surgirán las principales corrientes de pensamiento emancipadoras como el socialismo utópico, nacido en la propia Inglaterra de principios del primer tercio del siglo XIX, o las posteriores corrientes de pensamiento socialista y anarquista. En numerosas ocasiones, y particularmente al principio, las organizaciones con fines sindicales, cooperativos o revolucionarios confluían en organizaciones unitarias (Lasserre, 1972). Sin embargo, con el paso del tiempo, la tendencia fue hacia la diferenciación, aunque manteniendo ocasionalmente a lo largo de la historia ciertas relaciones de encuentro. Esto dicen Gambina y Roffinelli (2011: 55) de la relación entre cooperativismo y socialismo:

“Entre socialismo y cooperativismo existe una relación dialéctica favorecida o desfavorecida por determinadas condiciones sociohistóricas. Tanto es así que esta relación dialéctica entre la propuesta cooperativa y la propuesta socialista no se configuró de una vez y para siempre. Por el contrario, encontramos en la historia momentos (podríamos decir predominantes) en que prácticamente desapareció, y el cooperativismo y el socialismo revolucionario marcharon por caminos bien diferentes. En sus orígenes (...) la organización de cooperativas estuvo en manos de trabajadores que intentaban hacer frente a las duras condiciones de vida y trabajo que les imponía el desarrollo de la Revolución Industrial. Sus primeros inspiradores ideológicos, los llamados socialistas utópicos, como Robert Owen o Charles Fourier, estaban imbuidos por un profundo sentimiento anticapitalista. Las injusticias sociales que los rodeaban los condujeron a imaginar el diseño de organizaciones sociales alternativas, que incluso llevaron a la práctica (...). Desde el inicio, estas organizaciones basadas en la ayuda mutua y la solidaridad estuvieron orientadas a la construcción de alternativas aún vinculadas con una perspectiva de cambio socialista.”

En cualquier caso, tal y como veremos a continuación, la historia del cooperativismo está vinculada completamente a la del movimiento obrero y a todas las ideas que surgieron de él.

El cooperativismo moderno empezó su andadura por la historia en las propias islas británicas, allí donde el viejo mundo se había empezado a transformar pocas décadas antes. Las primeras cooperativas como la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick, Kilmarnock Equitable Society y Lennoxtown Friendly Victualling Society fueron fundadas en Escocia en los años 1761, 1800 y 1802 respectivamente (Lasserre, 1972). En Inglaterra se constituyeron en la misma época otras cooperativas semejantes como la de Woolwich y Chatham (Lasserre,

1972). Todas ellas se basaban en ciertos principios de mutualidad y tenían como fin conseguir condiciones de vida mejores para los asociados (Lasserre, 1972).

No sería, sin embargo, hasta el año 1844, con la fundación de la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale que, tomando sus principios como referencia<sup>8</sup>, comenzó su andadura el movimiento cooperativo moderno (Monzón, 1995; Rivera y Labrador, 2013). Esto decía Warbasse (1956: 46) sobre el tema:

“La Rochdale Society of Equitable Pioneers de Inglaterra, fue el comienzo del movimiento cooperativo sistematizado. Antes de ellos no se conocieron experiencias exitosas de cierta importancia en ese terreno. Pero esos precursores del actual movimiento cooperativo no inventaron todas y cada una de las reglas del método que lleva su nombre. Simplemente, observaron en su derredor y captaron diversos procedimientos en acción. Su gran aporte consiste en haberlos combinado en un sistema coherente, que según lo demostró la práctica, constituía la esencia de la cooperación. Los pioneros formularon la técnica que permitió aplicar esos procedimientos en su conjunto. Después de un cuidadoso desarrollo de sus ideas, las pusieron en acción. Abrieron su almacén, llevaron sus planes adelante y triunfaron. Y desde ese momento no hubo pausa en el progreso de la aplicación de los métodos que ellos iniciaron.”

La cooperativa de Rochdale tuvo éxito en el comercio minorista y también se expandió a otros campos, como la previsión social, la construcción de viviendas y los seguros. Además, se enfocaron en la educación, creando una biblioteca, una escuela y clases nocturnas. Una de las principales contribuciones de los Pioneros de Rochdale fue, de hecho, la constatación de la viabilidad económica de los proyectos cooperativos, algo que hasta el momento estaba completamente en entredicho Watkins (1959).

El modelo de los pioneros de Rochdale estaba orientado hacia la asociación de consumo. De forma coetánea, surgió en Alemania un movimiento cooperativo de gran influencia que, sin embargo, tenía una vocación crediticia. Friedrich Raiffeisen (1818-1888), fue su gran impulsor. Su influencia en el movimiento fue

---

<sup>8</sup> Principios de Rochdale:

1. Autoridad o control democrático
2. Adhesión libre de nuevos miembros
3. Pago de un interés limitado al capital
4. Retorno de los excedentes a los miembros en proporción a las compras
5. Compra y venta al contado
6. Pureza y calidad de los productos
7. Educación de los miembros
8. Neutralidad política y religiosa
9. Venta a precios de mercado
10. Adhesión voluntaria

tal que los bancos fundados bajo sus principios serían conocidos como Raiffeisenbanken. Hijo de labradores, ocupó el puesto de alcalde en diversas localidades antes de abandonar la función pública en 1865 para difundir su sistema. Desde esa posición y con preocupación por la situación de los agricultores más desfavorecidos, Raiffeisen inicialmente promovió varias iniciativas filantrópicas con el objetivo de mejorar las condiciones de los empobrecidos campesinos y evitar su dependencia de los prestamistas (Ortega, 2021).

Después de un periodo de experimentación, Raiffeisen se percató de que, mientras las acciones filantrópicas no arrojaban resultados, las asociaciones cooperativas basadas en la ayuda mutua sí eran exitosas. Por ende, decidió enfocarse en las cooperativas para dar forma a su sistema de crédito cooperativo (Watkins, 1977). El punto de partida fue la transformación en 1862 de una institución benéfica en una nueva asociación llamada Fondo de Préstamos de Heddesdorf. Esta asociación ya se fundamentaba en los principios del ahorro y el crédito mutuo, donde todos los miembros, tanto prestamistas como prestatarios, compartían la responsabilidad de la asociación (Garayalde, 2014).

Raiffeisen estructuró su sistema sobre la base de sus sólidas convicciones cristianas. Junto con los esfuerzos de autoaporte de los interesados, el espíritu solidario y el amor cristiano hacia el prójimo constituían los pilares en los que desarrolló su sistema (Kaplan y Drimer, 1981). En sus asociaciones, involucró a dos tipos de miembros: los campesinos necesitados y los cristianos adinerados (Kaplan y Drimer, 1981). Los miembros pobres eran los receptores de los préstamos y se les incentivaba a ahorrar y depositar sus ahorros en la cooperativa mediante tasas de interés apreciables. Por otro lado, se esperaba que los miembros ricos fueran sumamente generosos, realizando contribuciones que solo generaban el interés común, asumiendo una responsabilidad solidaria que exponía toda su fortuna y administrando la empresa colectiva de forma gratuita (Kaplan y Drimer, 1981).

El modelo creció exitosamente durante los años de vida de su fundador, pasando a ser 713 cooperativas crediticias bajo su sistema en 1862. Raiffeisen promovió encarecidamente la intercooperación entre las propias entidades: en 1872, Raiffeisen promovió la federación regional de las cooperativas de crédito mediante la fundación del Banco Cooperativo Agrícola del Rin, seguido por la creación de centrales en Hesse y Westfalia en 1874, así como la fusión de los tres bancos regionales en el Banco General Agrícola en el mismo año, que tras su muerte sería conocido como Deutsche Raiffeisenbank (Garayalde, 2014).

De esta forma, las experiencias de los pioneros de Rochdale junto con la de Raiffeisen, establecieron los fundamentos del primer movimiento cooperativo

moderno (Ortega, 2021). Si bien existían desde la misma génesis del movimiento cooperativo las cooperativas de trabajo asociado<sup>9</sup>, una de las características de estas primeras décadas expansivas del movimiento cooperativo sería la hegemonía de las cooperativas de consumo, las cooperativas de crédito y las cooperativas agrarias<sup>10</sup> (Ortega, 2021).

### 3.1.3. *La inspiración política del cooperativismo*

El fortalecimiento del movimiento cooperativo sucedió al tiempo que lo hacían el sindicalismo y la organización de la clase trabajadora en partidos con aspiraciones emancipadoras como el socialismo utópico, el socialismo científico o el anarquismo. También la doctrina social de la iglesia tuvo gran auge entre finales del siglo XIX y particularmente, a lo largo del siglo XX. En esta sección vamos a repasar como ha sido percibido el cooperativismo desde cada uno de estos prismas.

#### 3.1.3.1. *Socialismo utópico*

Como se ha mencionado anteriormente, las ideas socialistas surgieron en el siglo XIX de la mano de pensadores franceses como Saint-Simon y Charles Fourier, así como de pensadores ingleses como Robert Owen, en lo que Marx y Engels (2019) consideran la etapa de formación completa del proletariado, aun sin las condiciones materiales específicas para su emancipación. Las doctrinas socialistas y comunistas de los socialistas utópicos no veían al proletariado como una fuerza histórica independiente con un movimiento político propio (Marx y Engels, 2019). Los socialistas utópicos intentaban mejorar las condiciones de vida de todos los individuos de la sociedad, incluidos los mejor acomodados, y buscaban realizar sus aspiraciones de manera pacífica a través de pequeños experimentos que acababan fracasando (Marx y Engels, 2019).

Saint-Simon abogaba, por ejemplo, por una organización social en la que los industriales ocuparan un lugar destacado, ya que consideraba que su trabajo era de utilidad positiva para la sociedad (Campillo, 1992). Además, hacía hincapié en la división de la sociedad entre propietarios y no propietarios, y defendía la

---

<sup>9</sup> Las cooperativas de trabajo asociado son aquellas cooperativas “que tiene por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.” (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024).

<sup>10</sup> Las cooperativas agrícolas, también conocidas como de emprendedores individuales, son grupos de empresarios que se unen para llevar a cabo todas las actividades necesarias para el funcionamiento de su negocio principal. Estas actividades incluyen la adquisición de suministros y materias primas, el uso compartido de equipamiento y maquinaria, la comercialización y venta de sus productos y la provisión de servicios como seguros y capacitación técnica. Este tipo de cooperativas se enfocan principalmente en el ámbito agrícola, pero también pueden surgir cooperativas en la pesca, transporte, comercio, entre otros sectores (Monzón, 2003).

fraternidad universal como forma de mejorar las condiciones de vida de la clase más pobre (Campillo, 1992).

Por su parte, Fourier concebía una “sociedad universal” basada en la creación de la gran industria y las bellas artes, y proponía el concepto de “falansterio” como una forma de comunidad en la que la adhesión voluntaria y la cooperación serían fundamentales (Gambina y Roffinelli, 2011). También abogaba por la propiedad compuesta y el consumo colectivo.

Por último, Robert Owen, quizás el más conocido, sostenía que cualquier persona, independientemente de su posición o conocimientos, tenía la capacidad de contribuir a la comunidad y al mundo a través de la aplicación de los medios adecuados (Kumar, 1992). Él creía que la felicidad individual solo se podía lograr mediante la promoción de la felicidad de toda la comunidad y que esto podía lograrse si las personas privilegiadas reflexionaban sobre su conducta (Kumar, 1992).

Owen llegó a la conclusión de que cuando las personas trabajan juntas por un interés común, en contraposición a ser empleados por otros, cada uno puede beneficiarse tanto a nivel individual como social (Kumar, 1992). Esta convicción se basó en su experiencia de más de 18 años en New Lanark, una comunidad mixta, comercial y obrera en Escocia (Kumar, 1992). A partir de esta experiencia, Owen desarrolló la idea de establecer comunidades agrícolas y manufactureras basadas en la unidad y la cooperación mutua. Estas comunidades estarían gobernadas por un comité elegido por los habitantes y se establecerían acuerdos para distribuir la riqueza entre los miembros de la asociación y realizar intercambios con otras comunidades (Kumar, 1992).

La rentabilidad económica de estas comunidades recaería en los trabajadores y sus familias, y los beneficios se utilizarían para mejorar constantemente las propias comunidades cooperativas (Kumar, 1992). Esta concepción empresarial de Owen prefiguraba claramente la idea de empresas cooperativas en las que los trabajadores participan y se benefician de manera equitativa.

### 3.1.3.2. Socialismo científico

Marx y Engels defendieron la idea de una revolución que aboliera la propiedad privada y las clases sociales para establecer una nueva sociedad, el comunismo. En la primera fase de la nueva sociedad, denominada socialismo, los medios de producción serían propiedad de toda la sociedad, y cada individuo recibiría una cantidad de productos correspondiente al trabajo que hubiera realizado. Sin embargo, se deducirían diversas partes del producto social global, como la

reposición de medios de producción, la ampliación de la producción, los gastos de administración, las necesidades colectivas y los fondos de sostenimiento para personas no capacitadas para el trabajo (Lenin, 2022). Estos principios de distribución de ingresos se asemejan a la forma en que las cooperativas distribuyen sus ganancias entre sus miembros en el contexto del modo de producción capitalista (Mata, 2020).

En la transición hacia el comunismo, la segunda fase de la nueva sociedad, el proletariado debería ascender como clase dominante y utilizar su dominación política para centralizar los medios de producción en manos de un Estado proletario (Lenin, 2022). Marx concluyó que la clase obrera no podía simplemente tomar posesión del Estado existente, sino que debía destruirlo y reemplazarlo con una forma de gobierno similar al de la Comuna de París (Marx, Engels y Lenin, 2015). La Comuna estaba compuesta por consejeros municipales elegidos por sufragio universal y tenía un carácter ejecutivo y legislativo. Su objetivo era abolir la propiedad privada y convertir los medios de producción en instrumentos de trabajo libre y asociado (Marx et al., 2015).

Según los fundadores del socialismo científico, el comunismo se distinguía de los movimientos socialistas anteriores al socavar las relaciones de producción y de intercambio existentes y someterlas al poder de los individuos libres asociados (Marx et al., 2015). Marx y Engels (2019) concebían la centralización de los medios de producción como la base para una sociedad compuesta por productores libres e iguales que trabajaban juntos según un plan general y racional, y en la que todas las ramas de la producción se organizarían gradualmente.

Los fundadores del socialismo científico creían que una vez que desaparecieran las diferencias de clase y la producción estuviera concentrada en manos de las personas asociadas, el Estado desaparecería (Marx, 2019). La emancipación de la clase obrera debe ser lograda por los propios trabajadores, siendo esta una de las principales diferencias respecto a los socialistas utópicos (Marx y Engels, 2019). En ese sentido, Marx, reconoció el valor del movimiento cooperativo afirmando lo siguiente (1979: 11):

“Estaba reservado a la Economía política del trabajo el alcanzar un triunfo más completo todavía sobre la Economía política de la propiedad. Nos referimos al movimiento cooperativo, y, sobre todo, a las fábricas cooperativas creadas, sin apoyo alguno, por la iniciativa de algunas manos audaces. Es imposible exagerar la importancia de estos grandes experimentos sociales que han mostrado con hechos, no con simples argumentos, que la producción en gran escala y al nivel de las exigencias de la ciencia moderna, puede prescindir de la clase de los patronos, que utiliza el trabajo de la clase de las manos; han mostrado también que no es

necesario a la producción que los instrumentos de trabajo estén monopolizados como instrumentos de dominación y de explotación contra el trabajador mismo; y han mostrado, por fin, que lo mismo que el trabajo esclavo, lo mismo que el trabajo siervo, el trabajo asalariado no es, sino una forma transitoria inferior, destinada a desaparecer ante el trabajo asociado que cumple su tarea con gusto, entusiasmo y alegría. Robert Owen fue quien sembró en Inglaterra las semillas del sistema cooperativo; los experimentos realizados por los obreros en el continente no fueron de hecho más que las consecuencias prácticas de las teorías, no descubiertas, sino proclamadas en voz alta en 1848.”

En el mismo sentido, Marx (2017) afirmaba que la formación de sociedades cooperativas refleja las ganas de la clase obrera de superar el sistema actual. Sin embargo, siguiendo su concepción del Estado, no como un ente neutral, sino como una herramienta de sometimiento de una clase a otra, puntualizó en numerosas ocasiones que el valor revolucionario de las cooperativas solo se da en cuanto a que son independientes del Estado (Marx, 2017).

De hecho, en la propia crítica al Programa de Gotha, Marx (2017) criticó al partido obrero alemán como fantasioso por plantear que la constitución de cooperativas con la ayuda del Estado burgués podría llevar a la construcción del socialismo.

Marx (1866) también puntualizó que eran las cooperativas de trabajo las que ponían de manifiesto la posibilidad de una sociedad futura y rompían con las relaciones antagónicas de producción entre burgueses y proletarios. Recomendando consecuentemente a los obreros centrarse en la producción cooperativa y no en el comercio cooperativo (Marx, 1866). En el mismo sentido, animaba a los trabajadores y a sus sociedades cooperativas a destinar parte de sus ingresos a la propagación de sus principios y al establecimiento de nuevas cooperativas de producción (Marx, 1866).

Marx veía en el cooperativismo el germen de la sociedad futura, un movimiento transformador de la sociedad basada en la subordinación del trabajo al capital. El propio Engels (2006) consideró el movimiento cooperativo como un primer paso hacia una transformación mucho más radical de la sociedad.

Sin embargo, Marx consideraba que el trabajo cooperativo por sí solo no podía acabar con el capitalismo, y que tan solo la organización del proletariado y su toma de poder podrían elevar la cooperación de los individuos libres a toda la sociedad (1979: 12):

“Por excelente que sea en principio, por útil que se muestre en la práctica, el trabajo cooperativo, limitado estrechamente a los esfuerzos accidentales y particulares de

los obreros, no podrá detener jamás el crecimiento en progresión geométrica del monopolio, ni emancipar a las masas, ni aliviar siquiera un poco la carga de sus miserias. (...) Para emancipar a las masas trabajadoras, la cooperación debe alcanzar un desarrollo nacional y, por consecuencia, ser fomentada por medios nacionales. (...) La conquista del poder político ha venido a ser, por lo tanto, el gran deber de la clase obrera.”

Rosa Luxemburg, otra de las grandes pensadoras del socialismo científico, criticó vehementemente los límites del cooperativismo como medio para la superación del capitalismo, así como al reformismo que veía a las cooperativas como un medio para reducir las ganancias de los ricos sin cuestionar el modo de producción capitalista.

“Las cooperativas, sobre todo las de producción, constituyen una forma híbrida en el seno del capitalismo. Se las puede describir como pequeñas unidades de producción socializada dentro del intercambio capitalista. Pero en la economía capitalista el intercambio domina la producción (es decir, la producción depende, en gran medida, de las posibilidades del mercado). Como fruto de la competencia, la dominación total del proceso de producción por los intereses del capitalismo — es decir, la explotación inmisericorde— se convierte en factor de supervivencia para cada empresa. La dominación por el capital del proceso de producción se expresa de varias maneras. El trabajo se intensifica. La jornada laboral se acorta o alarga según la situación del mercado. Y, según los requerimientos del mercado, la mano de obra es empleada o arrojada de nuevo a la calle. Dicho de otra manera, se utilizan todos los métodos que le permiten a la empresa hacer frente a sus competidoras en el mercado. Los obreros que forman una cooperativa de producción se ven así en la necesidad de gobernarse con el máximo absolutismo. Se ven obligados a asumir ellos mismos el rol del empresario capitalista, contradicción responsable del fracaso de las cooperativas de producción, que se convierten en empresas puramente capitalistas o, si siguen predominando los intereses obreros, terminan por disolverse.” (Luxemburg, 2015: 65-67).

Luxemburg se adscribió a las tesis degeneracionistas, bastante populares en la época dada la publicación reciente de Webb y Webb (1918), y planteó que solo la unión de las cooperativas de producción con las cooperativas de consumo para asegurar una demanda propia y segura al margen del mercado, podía asegurar la existencia de las cooperativas sin su degeneración (Luxemburg, 2015).

Y es que, en última instancia, tanto Luxemburg (2015) como Marx, Engels y Lenin (2015) concibieron el comunismo como un sistema de producción cooperativa en el que las sociedades cooperativas regularían la producción según un plan común. Marx et al. (2015: 237) destacaron la necesidad de que las cooperativas

funcionaran de manera coordinada después de la toma del poder político por parte de los trabajadores:

“La Comuna aspiraba a la expropiación de los expropiadores. Quería convertir la propiedad individual en una realidad, transformando los medios de producción -- la tierra y el capital -- que hoy son fundamentalmente medios de esclavización y de explotación del trabajo, en simples instrumentos de trabajo libre y asociado. ¡Pero eso es el comunismo, el «irrealizable» comunismo! Sin embargo, los individuos de las clases dominantes que son lo bastante inteligentes para darse cuenta de la imposibilidad de que el actual sistema continúe -- y no son pocos -- se han erigido en los apóstoles molestos y chillones de la producción cooperativa. Ahora bien, si la producción cooperativa ha de ser algo más que una impostura y un engaño; si ha de substituir al sistema capitalista; si las sociedades cooperativas unidas han de regular la producción nacional con arreglo a un plan común, tomándola bajo su control y poniendo fin a la constante anarquía y a las convulsiones periódicas, consecuencias inevitables de la producción capitalista, ¿qué será eso entonces, caballeros, sino comunismo, comunismo «realizable»?”

En la misma línea, Engels (1980) planteó las cooperativas como el medio por el cual gestionar la producción en el socialismo. Haciendo referencia directa a la construcción de viviendas a través de estas o a la gestión agrícola, entre otras.

Lenin, líder de los bolcheviques en Rusia, tomó el poder en la Revolución de Octubre de 1917 y estableció el primer sistema socialista exitoso de la historia: el sistema soviético. Su desarrollo teórico contribuyó a aterrizar las tesis del socialismo científico al contexto de una revolución socialista, tanto a su organización previa como a la puesta en marcha del socialismo tras el triunfo de la revolución (Mata, 2020).

Lenin se adscribió a las tesis de los fundadores del socialismo científico sobre las cooperativas. Consideraba que muchos de los antiguos cooperativistas soñaban con una transformación pacífica hacia el socialismo sin tener en cuenta la lucha de clases, la conquista del poder político por parte de la clase obrera y el derrocamiento de la dominación de los explotadores, lo que les convertía en idealistas (Lenin, 1980). Lenin (1980) afirmaba que, sin la lucha de la clase obrera por el poder político, el socialismo no puede ser puesto en práctica. Según su visión, una vez que el poder del Estado esté en manos de la clase obrera y todos los medios de producción estén bajo su control, el desarrollo de las cooperativas es equivalente al desarrollo del socialismo (Lenin, 1980: 28):

“En los sueños de los viejos cooperativistas hay mucha fantasía. A menudo resultan cómicos por lo fantástico. Pero, ¿en qué consiste esa fantasía? En que la

gente no comprende la importancia fundamental, la importancia cardinal de la lucha política de la clase obrera por derrocar la dominación de los explotadores. Hoy es ya un hecho ese derrocamiento en nuestro país, y mucho de lo que parecía fantástico, incluso romántico y hasta trivial en los sueños de los viejos cooperativistas, se convierte ahora en una realidad de lo más natural. (...) Dado que en nuestro país el poder del Estado se encuentra en manos de la clase obrera y que a este poder estatal pertenecen todos los medios de producción, solo nos queda, en realidad, por cumplir la tarea de organizar a la población en cooperativas.”.

Lenin (1980) defendió hasta su muerte el papel de las cooperativas en la construcción del socialismo, una vez el proletariado ha conquistado el poder político. Las consideraba una valiosa herencia cultural que debía ser aprovechada en la construcción de una economía socialista.

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Rusia, Lenin (1980) enfatizó la necesidad de desarrollar y fomentar las cooperativas de productores y que los dirigentes del partido y los funcionarios soviéticos les brindaran todo tipo de ayuda. En un momento en el que la restauración de la economía dependía del aumento del nivel de vida, Lenin apoyó y promovió las cooperativas de consumo (Mata, 2020). Abogó por organizar las cooperativas de manera que obtuvieran ventajas materiales y acceso a créditos estatales, incluso equiparables a los de la industria pesada (Lenin, 1980). Argumentó que todo régimen social depende del apoyo financiero de una clase determinada, y en ese sentido, el régimen social al que se debe prestar un apoyo extraordinario es el cooperativo (Mata, 2020).

Recalcó la importancia de que las autoridades soviéticas controlaran las actividades de las cooperativas para prevenir fraudes y abusos, pero sin obstaculizar su funcionamiento, sino más bien brindando apoyo y colaboración (Lenin, 1980).

Lenin (1980) propuso un debate sobre cómo desarrollar los principios cooperativos en la práctica y su significado socialista. Aunque se opuso a la estatización inmediata de las cooperativas, defendió intensificar el trabajo comunista en las cooperativas de consumo y promover la educación comunista (Mata, 2020). Abogó por la agrupación obligatoria de la población en cooperativas de consumo como medida para controlar integralmente el consumo y propuso fusionar las cooperativas obreras con los organismos soviéticos, así como vincular las cooperativas de producción con las de consumo, ya que esto permitía ocuparse directamente de la producción (Lenin, 1980).

Algunos críticos argumentan que la política de Lenin en relación con la cooperativización, fue problemática cuando se implementó de manera forzada,

sobre todo con posterioridad a su muerte, bajo el estalinismo, ya que limitó la autogestión (Rodríguez, 2017).

### 3.1.3.3. El cooperativismo como un sistema integral

En los pilares del cooperativismo moderno, de la mano de los Pioneros de Rochdale, ya se planteaba el cooperativismo, particularmente el de consumo, como el primer paso para crear comunidades integrales expansivas en las que los miembros fueran dueños colectivos de la tierra y los medios de producción, satisfaciendo sus necesidades sin intermediarios capitalistas (Ortega, 2021). Con el desarrollo de la experiencia, las cooperativas de Rochdale, van alejándose de la matriz comunitaria y adoptando un enfoque más pragmático y especializado (Monzón, 1989).

Sin embargo, Charles Gide desarrollará teóricamente las ideas de aquellos pioneros y las planteará como un nuevo cuerpo doctrinal distinto al de los socialistas utópicos, así como al de los socialistas científicos (Ortega, 2021). En la apertura del Congreso Cooperativo Internacional celebrado en París en 1889, establece la doctrina de transformación cooperativa basada en la expansión de las cooperativas de consumo (Ortega, 2021). Propone tres etapas sucesivas para que las cooperativas de consumo alcancen la hegemonía económica (Ortega, 2021):

- 1) Agrupar a las sociedades para crear grandes almacenes al por mayor.
- 2) Producir directamente lo necesario para cubrir las necesidades de los socios.
- 3) Adquirir tierras y granjas para producir los alimentos y recursos básicos.

La propuesta de Gide es, por tanto, extender el movimiento cooperativo, aumentando el número de socios de las cooperativas, diversificando sus ramas de actividad y aumentando la intercooperación, con el objetivo final de que la totalidad del consumo social se realice a través de cooperativas (Aranzadi, 1976). Esta visión es respaldada por otros doctrinarios cooperativistas que consideran también que las cooperativas de consumo podían conducir a un cambio de sistema social y a una reforma general de la sociedad (Aranzadi, 1976).

Diversos autores respaldarán esta visión de transformación cooperativa con diferentes enfoques y opiniones dentro del movimiento (Ortega, 2021). La mayoría coincide en plantear las cooperativas de consumo como la piedra angular de un nuevo sistema cooperativista, sustituyendo los regímenes basados en el lucro y permitiendo una reorganización de la sociedad en la que las cooperativas desempeñen un papel dominante en las actividades económicas (Ortega, 2021).

Tras la Primera Guerra Mundial, el cuestionamiento de la vía de las tres etapas propuesta por Gide empieza a hegemonizarse (Ortega, 2021). Uno de los críticos más destacados de este planteamiento fue George Fauquet, exjefe del departamento de cooperación de la O.I.T. En su libro *El sector cooperativo* (Fauquet, 1980), cuestionó la teoría de la transformación completa de la economía a través de la cooperación en el consumo planteada por Gide en 1889. Fauquet (1980) argumentó que, con la evolución del capitalismo, caracterizado por la limitación de la libre competencia debido a los trusts y las grandes concentraciones corporativas, y con la centralización de la planificación económica por parte de los Estados del bloque socialista, la idea de una expansión infinita de la cooperación no era viable. Además, señaló que el modelo propuesto por Gide tenía un alcance limitado en el control de la industria y la transformación, que quedaban en manos del sector capitalista o del sector público (Lambert, 1961).

Incluso en los países más cooperativizados, las cooperativas de consumo no dominaban el mercado y la producción industrial seguía en manos privadas o públicas (Ortega, 2021). Había un “límite de saturación cooperativa” que impedía una mayor expansión, ya que cuando las cooperativas competían activamente, los precios se alineaban con las sociedades de capital, lo que reducía el interés de la población en unirse a las cooperativas (Ortega, 2021).

A pesar de su crítica, Fauquet (1980) defendió que el sector cooperativo debería seguir expandiéndose tanto en términos materiales (crecimiento y robustez de las organizaciones) como en términos morales (radiación de principios y ejemplaridad en la sociedad).

En la línea de Fauquet (1980), numerosos autores descafeinaron la perspectiva transformadora de Gide, proponiendo modelos de convivencia entre el cooperativismo y distintas formas de empresa, como la pública o la capitalista (Ortega, 2021).

A finales del siglo XX, sin embargo, la propuesta de Gide sería rescatada por nuevos autores que plantearían la cooperación integral de la sociedad como una vía alternativa al socialismo científico, pero también al capitalismo. Esta corriente de pensamiento fue denominada por algunos como socialismo cooperativo (Ortega, 2021). El socialismo cooperativo se refiere a la idea de que la cooperación en sí misma puede ser un sistema completo, en lugar de ser solo un elemento dentro de un sistema socialista más amplio. Algunos exponentes importantes de esta doctrina son Ernest Poisson, Paul Lambert y Bernard Lavergne.

El socialismo cooperativo busca la socialización de los medios de producción de forma que los consumidores asociados se convierten en copropietarios de las

cooperativas y, por lo tanto, de los medios de producción (Ortega, 2021). Sus defensores consideran más productivo socializar los medios de producción a través de las cooperativas de consumo que otorgar la gestión de todas las empresas a los trabajadores a través de cooperativas de trabajo, evitando así convertir a los asalariados en capitalistas modestos (Ortega, 2021). En el socialismo cooperativo, los intereses de los trabajadores y los consumidores se consideran coincidentes, ya que las empresas cooperativas operan en beneficio del interés general. De esta forma, se conseguiría reducir el costo de vida y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y consumidores, en lugar de centrarse únicamente en el incremento de salarios (Ortega, 2021).

El cooperativismo combina los principios del socialismo y el liberalismo, lo que lo hace un régimen liberal pero también socialista (Ortega, 2021). En ese sentido, el cooperativismo comparte algunos principios económicos con el liberalismo, como garantizar la prosperidad material y buscar precios más bajos para los consumidores (Ortega, 2021). Sin embargo, difiere del liberalismo en el rechazo a las consecuencias sociales del *laissez faire* y en la búsqueda de un nuevo orden más justo a través de la asociación libre y la colaboración con el poder público (Ortega, 2021).

Por otra parte, el orden cooperativo también trascendería la alienación experimentada por los trabajadores en el capitalismo, ya que toman conciencia de que su esfuerzo beneficia al interés general en lugar de enriquecer a los capitalistas (Ortega, 2021). Además, el sistema cooperativo promueve la transparencia en las finanzas y la participación democrática (Ortega, 2021).

De la misma forma, el cooperativismo como sistema integral comparte similitudes en sus objetivos con el socialismo científico, incluso llegando a considerarse como un complemento del marxismo (Ortega, 2021). De hecho, en última instancia, el socialismo cooperativo busca la desaparición de las clases al socializar la producción y debilitar las ganancias no relacionadas con el trabajo (Ortega, 2021). Sin embargo, los defensores de esta doctrina señalan profundas diferencias principalmente en los métodos para lograr la transformación social. Según Poisson (1921) el cooperativismo defiende la construcción gradual de una nueva sociedad desde dentro del régimen capitalista, sustituyendo gradualmente diferentes sectores económicos; mientras que el socialismo científico busca la conquista del poder político y la implementación revolucionaria de medidas valiéndose del Estado (Poisson, 1921).

Bernard Lavergne propuso una interesante formulación de expansión del cooperativismo que pretendía corregir los problemas a los que se enfrentaba la propuesta de Gilde (Ortega, 2021). Abordaba el desafío de controlar la gran

industria mediante la implementación de nuevas modalidades cooperativas denominadas “Cooperativas públicas descentralizadas”, “Administraciones cooperativas” y “Servicios públicos cooperativos” (Ortega, 2021). Su propuesta se basaba en las grandes empresas cooperativas que operaron con el apoyo del poder público a fines del siglo XIX y principios del XX en diferentes países europeos como Bélgica (Ortega, 2021). Lavergne introduce el concepto de “Administración cooperativa”, refiriéndose a cooperativas en las que los miembros son entidades legales o entidades públicas en lugar de individuos (Ortega, 2021). La finalidad de estas cooperativas es proporcionar servicios económicos a precios más bajos y devolver a los consumidores los beneficios obtenidos (Ortega, 2021).

La novedad de la propuesta de Lavergne radica en extender los principios cooperativos a las entidades públicas, lo que abre nuevas posibilidades para la acción cooperativa transformadora, especialmente en un contexto en el que los Estados estaban nacionalizando grandes empresas monopolísticas (Ortega, 2021). La colaboración con el Estado en la expropiación y nacionalización de estas empresas podría impulsar la transición hacia un orden cooperativo (Ortega, 2021).

Para sus defensores, el socialismo cooperativo es más virtuoso que el propuesto por los marxistas, puesto que socializa sin estatalizar, lo que significa que evita la centralización burocrática y permite una administración cooperativa independiente y autónoma (Ortega, 2021).

El cooperativismo se distingue también por su énfasis en la autonomía y la libertad individual, a diferencia del determinismo colectivo que le presuponen al marxismo, que según Poisson (1921) tiende a minimizar el papel de las iniciativas y acciones individuales en favor de leyes objetivas y colectivas. Por el contrario, el cooperativismo busca equilibrar el interés individual y colectivo, considerando que el interés de las cooperativas se confunde con el de los consumidores y, en última instancia, con el interés social general (Ortega, 2021).

Finalmente, destacan el carácter constructivo del método cooperativo en contraposición al carácter destructivo del socialismo científico, pues el cooperativismo no busca destruir el sistema capitalista, sino que comienza donde las cosas no están bien y establece empresas cooperativas que funcionan eficientemente (Ortega, 2021). Se considera que el cooperativismo es un radicalismo constructivo que crea nuevos capitales y evita la expropiación de los capitales existentes (Warbasse, 1956).

#### 3.1.3.4. Doctrina social de la Iglesia

Las doctrinas sociales inspiradas en el cristianismo buscan soluciones a las cuestiones políticas, sociales y económicas basándose en las enseñanzas de la religión. La publicación de la Carta Encíclica *Rerum Novarum* del Papa León XIII en 1891 supuso el prólogo e inauguración del movimiento conocido como doctrina social de la Iglesia (Mata, 2020). Esta encíclica abordó temas como el trabajo, los derechos y deberes de los trabajadores, el papel del Estado y la justicia social. Posteriormente, otras encíclicas contribuyeron a esta doctrina, siendo las más relevantes *Quadragesimo Anno*, *Mater et Magistra* y *Populorum Progressio* (Mata, 2020).

Este movimiento se caracteriza por su oposición al liberalismo económico y su crítica a los problemas del sistema capitalista (Mata, 2020). Pero también por el rechazo al socialismo científico, ya que consideran que cambiar las condiciones económicas y políticas no es suficiente para transformar la sociedad y a las personas (Mata, 2020). En cambio, consideran que es fundamental abordar la cuestión moral individual, ya que creen que sin ella es inútil intentar mejorar la condición humana (Mata, 2020). El objetivo es sustituir el egoísmo del individuo en su relación con la economía, por un auténtico espíritu de solidaridad fundamentado en el amor cristiano hacia los demás (Mata, 2020). Estas corrientes buscan establecer un nuevo orden social que no puede lograrse únicamente mediante modificaciones superficiales en las condiciones económicas, sino que requiere una transformación profunda en el interior de cada individuo (Gaminde, 2017). Estos pensadores rechazan los métodos violentos y revolucionarios, y buscan fundamentos teológicos o filosóficos en la Biblia, las enseñanzas de Jesús y las obras de los Padres de la Iglesia (Mata, 2020). Autores como Gaminde (2017) defienden una relación estrecha entre los principios cooperativos y los de la doctrina social de la Iglesia.

La Carta Encíclica *Rerum Novarum* dispuso la necesidad de pronunciarse sobre los nuevos cambios que estaban ocurriendo a consecuencia de la Revolución Industrial y las nuevas relaciones que estas traían entre patronos y proletarios (Mata, 2020). Los padecimientos del proletariado, así como la desigualdad respecto a los ricos, generan una gran preocupación al Papa León XIII. Sin embargo, la Encíclica no tarda en oponerse, tal y como se adelantaba anteriormente, a los planteamientos del socialismo científico, esbozando que no se debe despojar a los ricos de sus propiedades, por ser estas legítimas (Mata, 2020). Defiende también lo inadecuado que sería llevar a la práctica los planteamientos comunales del marxismo (Mata, 2020). La Encíclica trataba igualmente de naturalizar las clases sociales, argumentando haber sido dispuestas por Dios y

disponía que estas debían organizarse de forma armoniosa (Mata, 2020). En ese sentido, defendía la existencia de desigualdades innatas que impedían la igualación social de los individuos (Mata, 2020). Consecuentemente, en contra de la lucha de clases que planteaba el socialismo científico, la doctrina social de la Iglesia planteaba unir a las diferentes clases sociales mediante el amor fraterno y la comprensión de que todos los hombres han sido creados por el mismo Dios (Mata, 2020).

León XIII considera que los gobernantes tienen el deber de contribuir a la prosperidad de la sociedad y los individuos, aliviando la situación de los proletarios (Mata, 2020). También afirma que, en tanto que la riqueza nacional proviene del trabajo de los obreros, las autoridades deben garantizar que reciban su parte justa para vivir con mayor facilidad (Mata, 2020). León XIII también sugiere que, si se logra despertar, por parte del gobierno, el interés de las masas en la adquisición de bienes vinculados al suelo, se puede apaciguar la lucha de clases y reducir la brecha entre la riqueza extrema y la extrema pobreza (Mata, 2020).

León XIII aboga por el derecho de asociación como una forma de proteger los intereses de los asociados y resalta la fuerza de la unión de esfuerzos frente a las individualidades (Mata, 2020). En ese sentido, apoyó a las sociedades de socorro mutuo, las entidades de previsión y los patronatos, pero otorgando un papel preferente a las sociedades obreras, pues destacó que estas sociedades se esfuerzan por aumentar la prosperidad familiar e individual, moderar las relaciones entre obreros y patronos y fomentar la conciencia del deber y la observancia de los preceptos evangélicos (Mata, 2020). En cualquier caso, instó a que se organizaran con moderación y prudencia.

40 años después, la Encíclica *Quadragesimo Anno* del Papa Pío XI retoma la problemática social y busca restaurar el orden social en conformidad con la Ley Evangélica de la Encíclica *Rerum Novarum* (Mata, 2020). La Encíclica sigue la misma línea que su predecesora: critica la acumulación desigual de riqueza y el reclamo por parte del capital de la totalidad del producto, dejando a los trabajadores con apenas lo necesario para subsistir (Mata, 2020). Insta a moderar la acumulación de riqueza en manos de los ricos y a repartirla de manera más profusa entre los trabajadores (Mata, 2020). Se opone a la idea de una libre competencia desregulada y enfatiza la necesidad de principios más elevados, como la justicia social y la caridad social, para regular y frenar la dictadura de la economía (Mata, 2020). Denuncia el carácter impío del comunismo, que promueve la lucha de clases y la abolición total de la propiedad privada y, por tanto, lo considera incompatible con los dogmas de la Iglesia, ya que socava los cimientos de la sociedad humana (Mata, 2020).

La posterior Encíclica Mater et Magistra de Juan XXIII, del año 1961, coincide también con las anteriores, en los puntos previamente señalados (Mata, 2020). Si bien la Encíclica Quadragesimo Anno, recomendaba a los miembros de la sociedad unirse a través de asociaciones libres con fines relacionados con el ejercicio de su profesión, el Papa Juan XXIII aborda es el primero en referirse específicamente a las sociedades cooperativas como forma de asociación libre (Mata, 2020).

Juan XXIII considera que los trabajadores deben de participar gradualmente en la propiedad de la empresa donde trabajan y señala a las “uniones cooperativas” como formas que benefician a la pequeña y mediana propiedad al proporcionarles ventajas similares a las de las grandes empresas (Mata, 2020). Sugiere también que el sector agrícola se asocie de manera similar a otros sectores de la producción.

En ese sentido, consideraba fundamental que el Estado implementara políticas económicas adecuadas en áreas como la educación o los seguros sociales en apoyo al movimiento cooperativo (Mata, 2020).

### 3.2. [La naturaleza híbrida de las cooperativas de trabajo](#)

Una vez expuesta la trayectoria histórica de las cooperativas y su significado para algunos de los más importantes movimientos emancipatorios y sociales, procedemos a exponer las especificidades de las cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas.

Como se ha explicado en los apartados anteriores, las cooperativas de trabajo y el resto de las cooperativas son parte de las organizaciones híbridas. Sin embargo, la literatura más relevante sobre la cuestión ha tendido a no prestarles demasiada atención (Battilana y Lee, 2014; Santos, Pache y Birkholz, 2015), centrándose mayormente en las empresas de inserción laboral (Pache y Santos, 2013; Ramus et al., 2017; Ramus y Vaccaro, 2017) o en las organizaciones de microfinanciación (Battilana y Dorado, 2010; Zhao y Wry, 2016). Esta escasa atención ha limitado un análisis profundo sobre su naturaleza como organizaciones híbridas. En este apartado, profundizaremos en su naturaleza a partir de la literatura previa existente.

Desde nuestro punto de vista, la hibridez de las cooperativas de trabajo está compuesta principalmente por una misión comercial y una misión sociopolítica (Bretos et al., 2023).

La misión comercial hace referencia a aspectos corporativos, resultados financieros y, en definitiva, a lógicas mercantiles. A través de la ejecución satisfactoria de la misión comercial, la organización se asegura su sostenibilidad económica. Por ello, se les exige a las cooperativas de trabajo que operen de forma exitosa en el mercado (Audebrand, 2017; Bretos et al., 2023).

La misión sociopolítica, por el contrario, se refiere a objetivos relacionados con la propiedad colectiva, la toma de decisiones democráticas, el desarrollo y el bienestar de los empleados y el desarrollo de la comunidad local (Audebrand, 2017; Battilana et al., 2022; Bonache y Zárraga-Oberty, 2020; Bretos et al., 2023; Jaumier, Daudigeos y Joannidès De Lautour, 2017). Estos objetivos podrían sintetizarse en cuatro dimensiones: la dimensión constitucional, la dimensión formal, la dimensión mutua y la dimensión externa.

- 1) Dimensión constitucional: hace referencia a la propiedad común de la organización y de los medios de producción por parte de los trabajadores.
- 2) Dimensión formal: hace referencia a la forma en la que se toman las decisiones para llevar a cabo la misión sociopolítica y comercial de la cooperativa —la gestión democrática de los trabajadores—.
- 3) Dimensión mutua: hace referencia a la misión sociopolítica en términos mutuales, en este caso, al mantenimiento de puestos de trabajo cooperativos que aseguren la reproducción social de los socios, así como su desarrollo y bienestar personal.
- 4) Dimensión externa: hace referencia a la satisfacción de posibles beneficiarios externos a la propia cooperativa.

La adjetivación de la misión social como “política” hace referencia precisamente a la construcción y mantenimiento de una alternatividad política —propiedad colectiva y toma de decisiones democrática— en este tipo de organizaciones híbridas. La relación entre las distintas dimensiones de la misión sociopolítica será de la siguiente manera:

La dimensión constitucional es posiblemente la base del resto de dimensiones de la misión sociopolítica, ya que, la propiedad común de la organización es lo que posibilita y asegura su dimensión formal. De hecho, la ACI recoge como su segundo principio la gestión democrática de los miembros (International Cooperative Alliance, 2024). Esta participación se dará de acuerdo con el principio de “un trabajador, un voto” (Audebrand, 2017).

Al mismo tiempo, la propiedad común de la organización, junto con su gestión democrática, posibilitarán su dimensión central, la mutualista, ya que confieren a los socios trabajadores una posición privilegiada para la persecución de sus propios intereses como grupo. En este caso, su reproducción social a través de un trabajo estable, de calidad y autogestionado, que conjuntamente posibilita su desarrollo y bienestar personal (Audebrand, 2017).

Es en esta dimensión donde se produce el mayor solapamiento con la misión comercial, pues entrará dentro de los intereses de los trabajadores la adecuada satisfacción de la misión comercial, para así asegurar la pervivencia de la organización y, en última instancia, su reproducción social (Diamantopoulos (2012). Los trabajadores, como propietarios comunales de la organización, participan en su éxito financiero en función de su contribución laboral, incluyendo el reparto de excedentes (Audebrand, 2017).

Por último, la dimensión exterior de la misión sociopolítica se dará tras la confluencia de las otras tres dimensiones, ya que el carácter alternativo que proveen, junto con la pertenencia de los socios a una misma comunidad, genera una preocupación natural hacia esa misma comunidad.

Para que las cooperativas de trabajo prosperen, sus dos misiones deben gozar de buena salud (Diamantopoulos, 2012), encontrando el equilibrio entre ambas (Levi y Davis, 2008). Ese equilibrio, al igual que en el resto de organizaciones híbridas, se construye desde la gobernanza.

### *3.2.1. Las cooperativas de trabajo como organizaciones distinguibles de otras organizaciones híbridas y empresas sociales*

Como acabamos de señalar, la misión comercial y la dimensión mutua de la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo son mutuamente constitutivas (Diamantopoulos, 2012). Es decir, que, en términos generales, la persecución de una repercutirá en el beneficio de la otra.

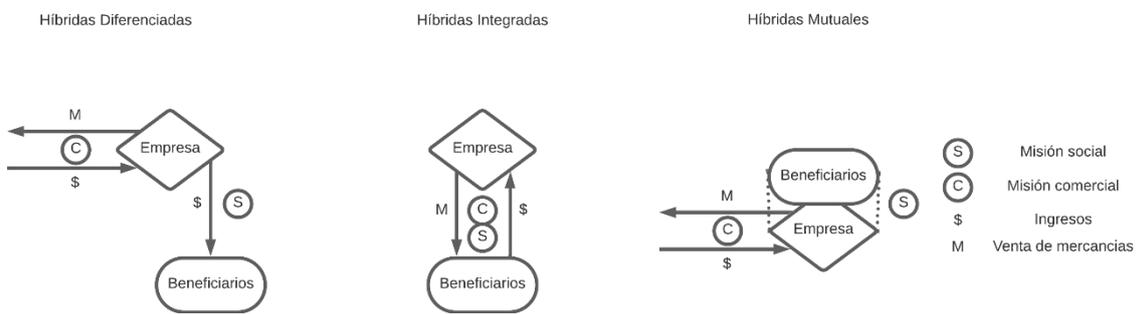
Bajo estos términos, las cooperativas comparten algunas características con el subgrupo de organizaciones híbridas conocidas como híbridas integradas mencionado en un apartado anterior. Como se explicaba, este tipo de organizaciones híbridas se caracterizan por la satisfacción simultánea de sus dos misiones, pues la actividad con fin comercial es la misma que la que busca el fin social (Ebrahim et al., 2014).

Sin embargo, existen dos aspectos que impiden considerar las cooperativas de trabajo como puras híbridas integradas: el primero es el hecho de que la misión sociopolítica de las cooperativas no se satisface completamente a través de la misión comercial, algo ya observado por Ebrahim et al. (2014) en el caso de las empresas de integración social y que les llevó a calificarlas como híbridas parcialmente integradas. Además, al igual que en estas últimas, los beneficiarios no son los clientes, sino los trabajadores de las cooperativas de trabajo, lo que les sitúa en una posición cualitativamente distinta a los primeros (Stryjan, 1994).

El segundo aspecto excepcional y realmente diferenciador, es su carácter mutualista, ya que los beneficiarios y la organización son un solo ente, es decir, los beneficiarios son los propietarios de la organización.

Estas particularidades nos llevan a crear una nueva categoría de organizaciones híbridas que pueda arropar las distintivas características de las cooperativas de trabajo. La denominamos híbridas mutuales. Esta nueva categoría nos ayuda a entender mejor las cooperativas de trabajo y sus diferencias con el resto de organizaciones híbridas (Figura 2).

Figura 2. Las categorías de organizaciones híbridas, incluyendo nuestra propuesta



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de la literatura sobre organizaciones híbridas incluye a las cooperativas de trabajo en la categoría de las empresas sociales (Borzaga y Defourny, 2001; Ashforth y Reingen, 2014; Audebrand, 2017; Mitzinneck y Besharov, 2019). Si bien existen evidentes similitudes que, de hecho, nos permiten aplicar la mayoría del conocimiento sobre las empresas sociales a las cooperativas de trabajo —razón por la que a lo largo de todo el trabajo se hace referencia continua a la literatura sobre empresas sociales—; importantes diferencias como la expuesta en la anterior figura (Figura 2), hacen necesario plantear una reconceptualización de las cooperativas de trabajo como empresas sociales.

La misión social de las empresas sociales hace referencia a lógicas primordialmente caritativas y de interés general, como en el caso de las empresas de microfinanzas o de integración social, en las que se trata de mejorar la vida de terceras personas —beneficiarios, clientes/beneficiarios, trabajadores asalariados/beneficiarios— cuya posición es externa o semi externa a la organización (Borzaga y Defourny 2001; Santos, 2012). Esta posición externa se observa en su incapacidad de ejercer un poder directo sobre el destino de la organización, ya que no tienen derecho de voto en sus órganos de gobernanza. Además, tal y como hemos visto anteriormente, su poder indirecto es también muy

bajo debido a su dependencia de la organización (Ebrahim y Battitlana, 2014; Pratt y Foreman, 2000).

La propia red EMES define las empresas sociales como organizaciones constituidas por tres dimensiones esenciales: económica, social y democrática. La segunda, la social, que es la que nos atañe ahora mismo, hace referencia a tres características (Defourny, 2013):

- 1) Una explícita intención de beneficiar a la comunidad.
- 2) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos o una organización de la sociedad civil.
- 3) Una limitada distribución del beneficio.

Ciertamente, las cooperativas de trabajo, tal y como acabamos de mostrar, persiguen, como parte de su misión sociopolítica, un interés comunitario — dimensión exterior—. Sin embargo, este interés ocupa un lugar periférico respecto a otros como el mutualista —la satisfacción de los intereses de los propietarios o socios de la organización—, que podríamos considerar central en este tipo de organizaciones.

Esto se confirma si observamos el nivel de cumplimiento por parte de las cooperativas de trabajo de la tercera característica de las empresas sociales: la limitación en la distribución de beneficios. En las cooperativas de trabajo sí existe una limitación en la distribución de los excedentes en forma de reservas para fondos sociales y comunitarios<sup>11</sup>, pero es tan solo del 10 % sobre los beneficios, pudiendo repartirse el otro 90 % entre los socios trabajadores<sup>12</sup>. Además, la remuneración de las aportaciones de capital en las cooperativas de trabajo tampoco está limitada. Todo ello nos confirma el carácter periférico del interés comunitario en este tipo de cooperativas.<sup>13</sup>

En resumen, las empresas sociales difieren de las cooperativas de trabajo en que las primeras tienen como misión central, además de la económica, una misión

---

<sup>11</sup> COFIP (Contribución para Fines de Interés Público).

<sup>12</sup> Existen claras limitaciones en cuanto a la forma en la que las cooperativas de trabajo asociado pueden distribuir sus excedentes: una parte del excedente puede devolverse a los socios trabajadores, mientras que el excedente restante se reinvierte en la cooperativa. En una cooperativa de trabajo asociado, los excedentes se distribuyen en función del trabajo de los socios, normalmente calculado por horas (Audebrand, 2017).

<sup>13</sup> Cabe destacar el caso de las cooperativas de iniciativa social, caracterizadas por la centralidad de su misión social y la falta de ánimo de lucro. Los socios no reparten el excedente, sino que lo reinvierten en la propia actividad social. Estas cooperativas si entrarían plenamente en la categoría de empresas sociales (Ley de Cooperativas de Euskadi 11/2019, art. 156.3).

social, entendida esta como la satisfacción de intereses de terceros; mientras que, en las cooperativas de trabajo, la posición central de la misión sociopolítica la ocupa una dimensión mutualista, quedando el equivalente a la misión social de las empresas sociales —la dimensión externa de la misión sociopolítica—, en un espacio periférico.

Si bien la propia definición de empresas sociales (Defourny, 2013) abre la puerta a que otro tipo de organizaciones que no cumplan estrictamente estos indicadores puedan formar parte de esta categoría, nosotros consideramos importante remarcar este matiz con el fin de entender mejor la naturaleza de las cooperativas de trabajo, su contexto institucional y sus paradojas. Aun sin decantarnos claramente por ninguna de las dos posturas —incluirlas como empresas sociales o no—, el uso del sufijo “-política” en la misión social servirá para marcar el importante matiz que diferencia estos dos tipos de organizaciones.

### *3.2.2. Las dimensiones de la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo*

Una vez expuestas las especificidades de las cooperativas de trabajo y sus diferencias respecto a las empresas sociales y al resto de organizaciones híbridas, abordaremos con mayor profundidad cada una de las cuatro dimensiones de su misión sociopolítica —la dimensión mutual, la dimensión externa, la dimensión constitucional y la dimensión formal—. Lo haremos tomando en consideración lo que los estudios previos han abordado sobre cada una de ellas en las organizaciones híbridas.

#### *3.2.2.1. Dimensión mutual y externa*

Debido al escaso desarrollo de la dimensión mutual por parte de la literatura precedente (Bauwens, Huybrechts y Dufays, 2020), y a que la poca que lo ha hecho ha sido relacionándola con la dimensión externa, trataremos las dos conjuntamente.

Una misión social orientada al interés mutuo implica proporcionar beneficios a los miembros de la propia organización (Ben-Ner y Gui, 2003; Gui, 1991). En esta posición se encuentran principalmente las mutuas y cooperativas, pero también los miembros de otras organizaciones como los grupos de autoayuda (Haugh, 2007).

En relación con la dimensión externa, la mayoría de la literatura organizacional la ha abordado centrándose en gran medida en las organizaciones sin ánimo de lucro (Ben-Ner y Gui, 2003; Gui, 1991).

La dimensión externa, como su propio nombre indica, hace referencia al beneficio de grupos sociales distintos a los miembros de la organización (Bauwens et al.,

2020). Estos grupos son, por ejemplo, los pequeños productores, en el caso del comercio justo (Huybrechts, 2012) o los prestatarios, en el caso de la microfinanciación (Battilana y Dorado, 2010; Hudon y Sandberg, 2013). El interés general también puede hacer referencia a cuestiones que afectan a la sociedad en su conjunto, como la cuestión medioambiental. Este sería el caso de las empresas de reciclaje (Tremblay, Gutberlet y Peredo, 2017) o las de energías renovables (Huybrechts y Haugh, 2018).

En muchos casos, las organizaciones híbridas combinan una orientación mutualista y de interés general, este es el caso, por ejemplo, de las cooperativas de iniciativa social (véase el pie de página número 14). Dependiendo de la forma jurídica de la organización, la forma de designar a los miembros variará: se tratará de accionistas en las organizaciones híbridas constituidas como empresas con ánimo de lucro, de cooperativistas o socios cooperativistas en las cooperativas, y simplemente de socios en las organizaciones sin ánimo de lucro (Spear, Cornforth y Aiken, 2009).

Aunque la distinción entre las organizaciones orientadas al interés mutualista o al interés general es particularmente relevante en las organizaciones híbridas basadas en miembros (Mitzinneck y Besharov, 2019), es igualmente útil para todas las organizaciones híbridas (Bauwens et al., 2020).

La relación entre estas dos dimensiones es de independencia entre sí (Bauwens et al., 2020). Esto quiere decir que diferentes dimensiones de la misión social pueden llevarse a cabo al mismo tiempo, o, por el contrario, ejecutar solo una de ellas.

De esta forma, “los objetivos sociales pueden consistir en apoyar a miembros, a personas sin relación formal con la organización, o a ambos. Del mismo modo, los beneficios comerciales pueden aplicarse tanto a miembros como a no miembros, por ejemplo, en términos de ofrecer servicios a costes de producción o por debajo de ellos a clientes que no son formalmente miembros de la organización. Por último, la dimensión medioambiental, aunque suele considerarse como una contribución colectiva a objetivos de interés general, como la reducción de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y la lucha contra el cambio climático, también puede servir a los intereses de los miembros de la organización, por ejemplo, ayudando a reducir la contaminación atmosférica local en el entorno directo de los miembros” (Bauwens et al., 2020: 198).

Una investigación interesante en ese sentido es, precisamente, la de Bauwens et al. (2020). En su investigación sobre tres cooperativas energéticas flamencas, concluyeron que la orientación predominante de la misión organizativa hacia el interés general o hacia el mutualista, definida en el momento de la fundación,

desempeña un papel significativo en los patrones de escalabilidad de la organización.

El estudio muestra cómo las cooperativas impulsadas por un interés mutualista tienden a impulsar estrategias de escala en amplitud<sup>14</sup>. Por el contrario, las cooperativas orientadas al interés general pueden adoptar un enfoque de ampliación en profundidad<sup>15</sup> con los miembros de la comunidad local en lugar de centrarse únicamente en la ampliación de escala (Bauwens et al. 2020).

De forma similar, el documento también propone que las misiones organizativas y las estrategias de crecimiento de las cooperativas se ven influidas por el posicionamiento de otras organizaciones en el mismo campo institucional (Bauwens et al., 2020).

### 3.2.2.2. Dimensión constitucional

Respecto a la dimensión constitucional, tal y como explicábamos con anterioridad, hace referencia a la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios trabajadores, en el caso de las cooperativas de trabajo; pero puede referirse también a los consumidores o agricultores, entre otros, en otros tipos de cooperativas. La forma básica de asegurar la propiedad colectiva es la membresía y asociación de la mayor cantidad de personas implicadas en la organización. En el caso de las cooperativas de trabajo, la literatura que más ha ahondado en esta

---

14 La escala en amplitud o “*breadth-scaling*” se refiere a una organización que crece en términos de membresía, alcance geográfico y presupuesto. A medida que aumenta su tamaño, puede volverse más eficiente y sostenible. Esto se logra mediante economías de escala, donde los costos de producción se reducen a medida que se replican en diferentes ubicaciones (Uvin, Jain, y Brown, 2000). Podemos distinguir distintos tipos de escala en amplitud de organizaciones híbridas. Por un lado, están los modos de escala en amplitud más controlados por la propia empresa, como el crecimiento empresarial típico descrito anteriormente (Lyon y Fernandez, 2012) o la franquicia (Tracey y Jarvis, 2007). Por otro lado, están los modos de “escala en amplitud transversal” en los que se pone énfasis en la replicación, la difusión por parte de otros actores y la adopción, en lugar de tener un control organizativo directo (André y Pache, 2016).

15 La escala en profundidad se relaciona con la mejora y enriquecimiento de las actividades y procesos de la organización con el objetivo de beneficiar aún más a los beneficiarios (André y Pache, 2016). Esto implica en ocasiones agregar nuevas actividades a las ya existentes, ofreciendo a los destinatarios del programa una mayor variedad de servicios, a este tipo de ampliación en profundidad se le conoce también como ampliación hacia el exterior o “*scaling-out*” (André y Pache, 2016). En comparación a los enfoques de escala en amplitud, los enfoques de escala en profundidad suelen tener un alcance más local y estar orientados hacia la comunidad (Smith y Stevens, 2010).

Las organizaciones híbridas tienen la posibilidad de combinar diferentes enfoques de escala en amplitud y profundidad. Por ejemplo, según el estudio realizado por Vickers y Lyon (2014) sobre organizaciones híbridas enfocadas en el medioambiente, se identificaron varios modelos: el crecimiento organizativo conocido como el modelo del “ejército de cuello verde”, la ampliación en profundidad denominada modelo “pequeño y hermoso”, y también un enfoque intermedio llamado “economía verde del conocimiento”. Este último modelo combina elementos de escala en amplitud y en profundidad.

cuestión lo ha hecho bajo el marco de las tesis de la degeneración y regeneración, que serán explicadas con profundidad posteriormente.

Ben-Ner (1984) y Miyazaki (1984) desarrollaron cada uno de ellos modelos en los que el aumento de la proporción de asalariados en detrimento del de socios trabajadores era indicador de una pérdida generalizada de valores en la organización. Los dos coincidieron en señalar la diferencia de costes como una de las principales razones detrás de la contratación de nuevos asalariados en detrimento de la incorporación de nuevos miembros. Los segundos, además del anticipo laboral —salario en términos cooperativos—, perciben una parte del beneficio, de tal forma que, al reducir el porcentaje de socios, aumenta la porción del excedente que percibirá cada socio. Cabe destacar que estudios econométricos posteriores como el de Dean (2019), basadas en cooperativas de trabajo uruguayas, contradicen los modelos propuestos por Ben-Ner (1984) y Miyazaki (1984).

Otra de las razones de la eventual desatención de la dimensión constitucional, o lo que es lo mismo, del descenso de la proporción de socios trabajadores en relación con el total de trabajadores, es, según Hansmann (1996), el aumento en tamaño de las cooperativas. El planteamiento de este último parte de la premisa de que los miembros de las cooperativas tienen intereses más heterogéneos que los de los dueños capitalistas. Debido a ello, el aumento en el número de miembros de una determinada cooperativa de trabajo implicaría aumentar las dificultades en la resolución de conflictos. Lo que, según algunos autores, como Kalmi (2004) o Bradley (1980), incentiva reducir el número de miembros. El anteriormente mencionado estudio econométrico de Dean (2019), corrobora esta relación.

Un caso particularmente interesante, en este sentido, es el del propio grupo Mondragon, que como caso de estudio del presente trabajo será tratado posteriormente con una mayor profundidad. Cabe destacar, sin embargo, su proceso de crecimiento y expansión internacional basado en la apertura de filiales capitalistas<sup>16</sup> tanto extranjeras como nacionales, con la consecuente contratación generalizada de trabajadores y trabajadoras asalariadas (Bretos et al. 2019).

### 3.2.2.3. Dimensión formal

La dimensión formal es, con diferencia, la cuestión más ampliamente desarrollada por la literatura precedente. Debido a eso, a su complejidad y a su estrecha relación

---

<sup>16</sup> En este caso, el adjetivo capitalista hace referencia a que este tipo de sociedades se constituyen como sociedades de capital y, por tanto, se rigen por lógicas esencialmente capitalistas, es decir, el poder lo ostentan la persona o personas que aportan el capital. Cabe señalar, sin embargo, que su uso no indica que otras sociedades como las cooperativas no pertenezcan al sistema capitalista o estén al margen de él. El uso del adjetivo atiende, sobre todo, a una economía del lenguaje. A lo largo del trabajo se hará uso del adjetivo en varias ocasiones.

con la dimensión mutua, como facilitadora del desarrollo humano de los socios, será la dimensión a la que más espacio dediquemos. La cuestión ha sido abordada desde multitud de puntos de vista diferentes y guarda una relación estrecha con muchos de los temas explorados hasta el momento. En esta sección repasaremos las teorías y estudios más relevantes relacionados con la participación de los trabajadores en las organizaciones económicas, con especial foco en lo que concierne a las cooperativas de trabajo asociado.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones sugiere esfuerzo e interacción más allá de lo que normalmente se asocia con las actividades laborales (Stohl y Cheney, 2001). Las redes participativas representan sistemas de intercambio e integración en lugar de coerción y separación, que crean alternativas a los modelos jerárquicos tradicionales (Stohl y Cheney, 2001).

La participación de los trabajadores comprende estructuras y procesos organizativos diseñados para capacitar y permitir a los empleados identificarse con los objetivos organizativos y colaborar como agentes de control en actividades que superan los esfuerzos mínimos de coordinación normalmente esperados en el trabajo (Stohl y Cheney, 1996). Estas actividades pueden incluir (Stohl y Cheney, 2001):

- a) La toma de decisiones en el ámbito del taller (por ejemplo, equipos *ad hoc* de resolución de problemas).
- b) La participación en decisiones y acciones que tradicionalmente son competencia de la dirección, como la contratación y el despido (por ejemplo, equipos de trabajo semiautónomos).
- c) La participación en conversaciones y decisiones estratégicas a nivel corporativo o industrial (por ejemplo, comités de empresa o consejos de gobierno).

Tal y como señalan Stohl y Cheney (2001), en todos estos casos, la participación es una articulación de diversos intereses y perspectivas. En algunos sistemas participativos hay un intento explícito de promover la confianza, el apoyo y la apertura, así como el compromiso con objetivos de alto rendimiento (Redding, 1972).

Existen distintos niveles de integración de las prácticas participativas en la organización. Stohl y Cheney (2001: 357) decían lo siguiente al respecto: “Los procesos participativos pueden encontrarse también como complementos a las estructuras organizativas tradicionales (por ejemplo, estructuras paralelas como los

círculos de calidad), como parte integrante de la reorganización empresarial (por ejemplo, equipos de trabajo en todos los niveles organizativos) o como forma fundamental operacional (por ejemplo, cooperativas de trabajadores)”.

Para Stohl y Cheney (2001) la participación es un caso especial de comunicación organizativa. En los casos en que la participación existe, cabe esperar que se ponga en práctica a través de un mayor grado de comunicación —más personas hablando con más personas sobre más cosas durante más tiempo—, aunque obviamente es importante tener en cuenta la estructura y el contenido de dicha comunicación (Stohl y Cheney, 2001). Las redes de comunicación también mostrarán una mayor variedad, diversidad, interconexiones y riqueza informativa que las redes asociadas a las estructuras organizativas jerárquicas tradicionales (Stohl, 1995). En ese sentido, se espera que la participación aumente el compromiso con la ejecución de las decisiones y la identificación con los procesos de trabajo, ya que mejora la diversidad y la calidad de la experiencia laboral (Tannenbaum, 1986).

En el mismo sentido, Berggren (1992) señala que la participación no es simplemente un fenómeno estructural. Pese a la importancia de la arquitectura o el diseño de tales sistemas, la participación es más bien un conjunto de interacciones en las que el número de personas y los tipos de intereses, experiencias, ideas y opiniones que forman parte de la ejecución del trabajo se amplían más allá de lo que tradicionalmente se ha considerado necesario y suficiente para alcanzar los objetivos laborales. La dirección puede iniciar la participación como una nueva estructura, pero solo los que trabajan pueden darle forma, vida y significado (McLagan y Nel, 1995).

No obstante, la participación también tiene una dimensión perceptiva y política: su significado puede ser manipulado por un grupo con poder, su interpretación predominante puede evolucionar con el tiempo y su comprensión puede variar significativamente en diferentes áreas de la empresa (Stohl y Cheney, 2001). En ese sentido, Deetz (1992) señala que una estructura democrática no garantiza la participación activa, y que, en cualquier caso, la participación activa no puede considerarse motivo suficiente para proclamar la existencia de una organización democrática.

Como hemos visto, la participación de los trabajadores en las organizaciones económicas es un fenómeno con multitud de aristas. Para abordarlo adecuadamente expondremos dos de las más relevantes perspectivas científicas sobre la cuestión: a) la perspectiva de la voz de los trabajadores, posiblemente la más hegemónica, centrada en las diferentes formas de otorgar mayor poder de influencia a los empleados de las sociedades de capital y en sus posibles beneficios. Y b) la perspectiva democrática, la más interesante y relacionada con nuestro

estudio. Exploramos las formas de democratizar las organizaciones económicas a través de distintos mecanismos de participación.

#### *3.2.2.3.1. La voz de los trabajadores*

El término “voz”, en su traducción literal del inglés *voice*, resume conceptualmente las distintas formas de manifestar la disconformidad o la opinión de los trabajadores en el seno de las sociedades de capital (Beardwell, 1998). La voz constituye, además, un elemento clave de una larga conversación científica en disciplinas como la administración de empresas o las relaciones laborales (Beardwell, 1998; Sako, 1998; Roche, 2000).

El concepto fue popularizado por Freeman y Medoff (1984), quienes argumentaron que disponer de un mecanismo para que los empleados hagan oír su voz beneficia tanto a la empresa como a los trabajadores. Pudiendo repercutir positivamente en la calidad de la producción, así como en la propia productividad de la empresa. Según los autores, los mecanismos de voz pueden servir también para abordar posibles conflictos en las organizaciones (Freeman y Medoff, 1984).

En la misma línea, otros autores como Blinder (1990), sugirieron que la oferta de oportunidades para que los empleados hagan oír su voz puede tener un impacto más significativo en su compromiso con la empresa que la compensación monetaria. Estudios posteriores como el de Lewin y Mitchell (1992) y Pfeffer (1998) corroboraron lo planteado por Blinder (1990).

En la literatura estadounidense sobre recursos humanos, la noción de voz evolucionó hasta abarcar diversos canales de representación de los trabajadores. McCabe y Lewin (1992) definen la voz como la expresión de quejas a la dirección y la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.

A menudo se ha considerado por la literatura que los sindicatos son los mejores agentes para dar voz a los trabajadores debido a su independencia de los empresarios (Benson, 2000). En esa misma línea, Millward, Bryson y Forth (2000) identificaban a los sindicatos como uno de los tres canales principales de voz, siendo estos los siguientes:

- a) La afiliación sindical, el reconocimiento del sindicato por parte de la empresa y su representación.
- b) Los mecanismos de participación indirectos o representativos, como la consulta conjunta.
- c) La participación directa de los empleados.

En un estudio llevado a cabo por Dundon, Wilkinson, Marchington y Ackers (2004) en el que se examina cómo los empresarios articulan la voz de los empleados a la luz de regulaciones como la Directiva de la UE sobre información y consulta de los trabajadores (Hall, Broughton, Carley y Sisson, 2002), sintetizaron las conceptualizaciones previas sobre la voz en cuatro corrientes principales: expresión de la insatisfacción individual, organización colectiva, contribución a la toma de decisiones y mutualidad o asociación.

- a) Expresión de la insatisfacción individual. La voz puede verse como una expresión de la insatisfacción personal. En este caso, su objetivo es abordar un problema específico en la gestión, que puede expresarse a través del procedimiento de queja (Dundon et al. 2004).
- b) Organización colectiva. La voz puede ser entendida como la expresión de la organización colectiva, en la que las voces de los trabajadores proporcionan una fuente compensatoria de poder para la dirección, en particular a través de la sindicalización y la negociación colectiva (Dundon et al. 2004). Es aquí donde podría encuadrarse la perspectiva de Freeman y Medoff (1984).
- c) Contribución a la toma de decisiones. La voz puede ser entendida como una contribución a las decisiones de gestión de la empresa. En este caso, el objetivo es mejorar la organización del trabajo y la eficiencia general, por ejemplo, a través de círculos de calidad o trabajo en equipo (Dundon et al. 2004). Esta visión de la voz es evidente en la literatura que hace referencia al alto compromiso (Pfeffer, 1998).
- d) Mutualidad o asociación. La voz puede verse como una forma de interrelación entre la gerencia y los trabajadores, la asociación entre ellos se considera como una fuente de viabilidad a largo plazo para la organización y sus empleados (Dundon et al. 2004).

#### *3.2.2.3.2. Organizaciones democráticas*

Hasta el momento hemos repasado la literatura referida a la voz de los trabajadores en las sociedades de capital. Este tipo de mecanismos de participación, tal y como hemos visto, se caracterizan por un nivel de alcance muy limitado en la mayoría de los casos. Sin embargo, una literatura más minoritaria ha abordado el estudio de sistemas de participación mucho más intensos en empresas alternativas como las cooperativas de trabajo. En este apartado repasaremos las ideologías subyacentes a estos sistemas y sus distintas dimensiones.

### Ideológicas subyacentes

En su revisión bibliográfica, Acuña, Núñez y Radrihan (2003) identificaron cuatro tipos de ideologías subyacentes a la decisión de implementar un modelo organizativo participativo y democrático: la democrática, la socialista, la humanista y la basada en la eficiencia y productividad.

- a) La ideología democrática persigue la plena participación de los miembros de una comunidad en la toma de decisiones en sus distintas instituciones. Busca educar a las personas mediante procesos de aprendizaje sistemáticos, brindando las herramientas necesarias para que puedan participar de manera informada y activa en la toma de decisiones (Acuña et al., 2013).
- b) El marxismo busca un cambio revolucionario en la sociedad, promoviendo una cultura proletaria basada en principios igualitarios y cooperativos. En este contexto, la participación se convierte en un medio para el ejercicio del control económico por parte de la clase trabajadora. Además, se fortalece la democracia cuando se aplica a varios niveles, como el político, laboral, familiar y comunitario. Para ello, se fomenta la formación y desarrollo de una conciencia de clase que permita a los trabajadores alcanzar la libertad económica a través del control del proceso productivo (Acuña et al., 2013).
- c) La ideología humanista se enfoca en el desarrollo de la personalidad de los trabajadores y en preservar su salud mental. Busca el mayor bienestar y desarrollo de las personas y los grupos, en correlación con la eficacia y la estabilidad de las instituciones. La participación se considera un medio para motivar a los trabajadores y potenciar su autodesarrollo. Se les brinda la oportunidad de ser activos, independientes, capaces de autocontrol y comprometidos con el cumplimiento de actividades y la orientación a largo plazo (Acuña et al., 2013).
- d) Finalmente, la ideología productivista se orienta a alcanzar el máximo nivel de eficiencia y productividad. La participación se concibe como una herramienta para contrarrestar los efectos adversos de la alienación laboral, el descontento, el absentismo, la alta rotación y los conflictos laborales (Acuña et al., 2013). Se promueve el uso de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación, como la información y el conocimiento, que permiten aprovechar las capacidades humanas de manera más efectiva.

### Dimensiones de la participación

Muchos autores (Acuña et al., 2003; Bernstein, 1976) coinciden en definir cuatro principales perspectivas desde las que observar la participación de los trabajadores en las organizaciones. Cada una de estas perspectivas podría resumirse, según Soetens (2020), en las siguientes preguntas:

- a) ¿Quién participa?
- b) ¿Qué temas se abordan?
- c) ¿Por qué se busca la participación?
- d) ¿Dónde tiene lugar la participación?

Además, autores como Acuña et al. (2003) identificaron una quinta dimensión que consideran relevantes para entender la participación:

- e) ¿De qué instrumentos formativos disponen los trabajadores para mejorar su práctica participativa?

*a) ¿Quién participa?*

La primera dimensión se refiere al grado de participación de los trabajadores en el plan de participación y la forma en la que este se lleva a cabo, pudiendo ser directa —participando directamente los trabajadores—, o indirecta —a través de un pequeño grupo de representantes— (Acuña et al., 2003). En este último caso, los representantes pueden ser elegidos democráticamente por los trabajadores, seleccionados al azar o designados por la dirección (Acuña et al., 2003). Siguiendo con el caso de la participación indirecta, esta puede basarse en la composición de consejos de representantes elegidos por todos los trabajadores, por una mayoría de los trabajadores, estar formados por una paridad entre trabajadores y propietarios (por ejemplo, en sistemas de negociación colectiva) o por una minoría de los trabajadores (Bernstein, 1976).

*b) ¿Qué temas se abordan?*

La segunda dimensión se relaciona con el abanico de temas en los que los trabajadores pueden participar. Estos temas pueden ir desde asuntos triviales, como la calidad de la comida del comedor, hasta asuntos estratégicos, como la adquisición de una nueva planta para la organización (Bernstein, 1976). Además, Acuña et al. (2003) añaden otra consideración en esta dimensión, la fase de la toma de decisiones en la cual tiene lugar la participación, que puede ser inicial, de desarrollo, de adopción o de implantación.

*c) ¿Por qué se busca la participación?*

La tercera dimensión se refiere al grado de control que tienen los trabajadores en cada una de las cuestiones de la segunda dimensión, es decir, el nivel de influencia que pueden ejercer en las decisiones (Soetens, 2020). Tanto Wilkinson, Dundon, Marchington y Ackers (2004) como Bernstein (1976) proponen un diagrama de menor a mayor control del trabajador, según la forma de participación.

*d) ¿Dónde tiene lugar la participación?*

La cuarta dimensión se centra en el nivel organizativo en el cual los trabajadores pueden ejercer su control. Puede ser en el ámbito del grupo, del departamento, del taller, de la sede de la empresa, del consejo de administración o de la Asamblea General (Soetens, 2020).

*e) ¿De qué instrumentos formativos disponen los trabajos para mejorar su práctica participativa?*

Además de estas cuatro dimensiones, Acuña et al. (2003) plantean relevante considerar los instrumentos proporcionados a los trabajadores para su participación, desde la capacitación para hablar en público hasta la de leer un balance. También destacan la importancia de observar el nivel de compromiso mostrado por las personas, que pueden participar obligadas, por convicción militante o por un interés particular en el tema, entre otros (Acuña et al., 2013).

Todas estas dimensiones nos servirán a la hora de analizar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las cooperativas.

### **3.2.3. Las tesis de la degeneración y la regeneración**

En el siguiente apartado vamos a exponer dos de las tesis más importantes que han guiado el estudio de las cooperativas de trabajo como organizaciones alternativas a las sociedades de capital: la tesis de la degeneración y la de la regeneración.

#### **3.2.3.1. La tesis de la degeneración**

Las cooperativas de trabajo han sido vistas históricamente desde una perspectiva pesimista heredera de la tesis de Michels<sup>17</sup>. La tesis de la degeneración, persiste

---

<sup>17</sup> La ley de hierro de la oligarquía es una de las tesis más hegemónicas e influyentes en lo que se refiere a las organizaciones democráticas. Fue propuesta por el sociólogo alemán Robert Michels a principios del siglo XX. Esta ley sostiene que, en cualquier organización o sistema, ya sea político, social o económico,

aún hoy con cierta hegemonía (Bretos et al., 2019; Paranque y Willmott, 2014; Storey et al., 2014; Webb y Webb, 1921; Meister, 1984). Su planteamiento principal es que las cooperativas de trabajo están abocadas a una de dos: a fracasar económicamente o a degenerar en sociedades de capital, ya sea adquiriendo su forma jurídica o simplemente resultando, en la práctica, indistinguibles a ellas.

El origen de las tesis de la degeneración lo encontramos en las críticas que Marx (1979) y varios socialistas fabianos formulan a las cooperativas de trabajo a finales del siglo XIX. La crítica de estos se centraba no tanto en la figura de la cooperativa de trabajo en sí, como en las condiciones en las que su actividad se desarrollaba.

---

la tendencia natural es que el poder se concentre en manos de una pequeña élite o élites, en lugar de mantenerse de manera igualitaria entre todos los miembros (Michels, 1915).

Michels (1915) formuló esta teoría a partir de su estudio sobre los partidos políticos, en particular, y observó cómo incluso las organizaciones que se formaban con una intención inicialmente democrática tendían a desarrollar una estructura jerárquica donde un grupo selecto de líderes adquiría un control significativo sobre el proceso de toma de decisiones y, por ende, sobre los miembros restantes.

En consecuencia, el planteamiento de Michels sostiene que con el tiempo incluso las organizaciones que persiguen objetivos democráticos tienden a convertirse en estructuras jerárquicas controladas por una élite, lo que puede ocasionar la pérdida de participación y control por parte de la mayoría de los miembros (Michels, 1915).

Michels (1915) esgrime una serie de argumentos de corte organizacional y psicológico que serían la causa de esta oligarquización de las organizaciones. Entre los argumentos organizacionales destacarían (Michels, 1915):

- a) La necesidad de coordinar y tomar decisiones de forma ágil y eficientemente en organizaciones grandes y complejas, así como la necesidad de conocimiento técnico que no todo el colectivo tiene, requeriría de la delegación del poder en representantes.
- b) La especialización y profesionalización que requiere el liderazgo crea una brecha entre líderes y seguidores.
- c) La representatividad forma una burocracia que ejerce un papel fundamental en la administración y dirección de la organización.

En lo que se refiere a los factores psicológicos destacan:

- a) Los miembros de cualquier organización poseen una intrínseca necesidad de un liderazgo que tarde o temprano actuaría guiado únicamente por sus intereses personales.
- b) La propensión de las élites a afianzar su posición y perpetuar su poder, lo que lleva a consolidar su control y limitar la participación de la base.

La influencia de la ley de la oligarquía de Michels es notable en multitud de conversaciones científicas dentro de los estudios organizaciones y de la sociología. Entre sus influencias destaca una que afecta particularmente a las cooperativas de trabajo es la tesis de la degeneración.

Es decir, argumentaban que el sistema capitalista y sus dinámicas ejercían una presión tal sobre ellas que las obligaría a adaptarse a sus formas de gestión o a fracasar (Luxemburg, 2015). Otros, como Mandel (1975), criticaban también las limitaciones de las cooperativas como medio de emancipación de la clase obrera, pues según decían, estas no permitían a las personas trabajadoras decidir sobre las fuerzas del mercado<sup>18</sup>. La postura de Marx al respecto es interesante, pues tal y como hemos visto anteriormente (véase el apartado “La inspiración política del cooperativismo”), se mostró mucho más optimista con el modelo cooperativo que sus adeptos. Aunque compartiera la visión de que el sistema capitalista limitaba considerablemente su devenir, admitía que contenían características propias de un sistema de producción socialista al otorgar la soberanía al trabajo en detrimento del capital (Marx, 1979).

La tesis de la degeneración adquirió un nuevo matiz con las investigaciones de Webb y Webb (1921). Hasta el momento, la tesis había incidido sobre el factor externo, es decir, sobre el capitalismo como factor que empujaba a las cooperativas hacia la degeneración. Sin embargo, estos dos autores, a partir de sus investigaciones empíricas realizadas a lo largo de Europa, concluyeron que el factor principal de la degeneración era interno (Webb y Webb, 1921). Argumentaban que el hecho de estar controladas por personas trabajadoras generaba indisciplina, falta de conocimientos sobre el mercado y reticencias a invertir en innovación (Webb y Webb, 1921).

Autores como Miyazaki (1984) o Meister (1984) enriquecerían más adelante esta tesis con sus propias investigaciones. Este último indagó en el proceso de degeneración y concluyó que eran identificables cuatro etapas diferentes en el ciclo de vida de una cooperativa (Meister, 1984): una primera etapa caracterizada por la ilusión y el idealismo de sus miembros, donde se practica, esencialmente, la democracia directa. Al mismo tiempo, la actividad económica es aún incipiente y precaria. La necesidad de una mayor eficiencia obligará a establecer un grupo de

---

<sup>18</sup> En este sentido es especialmente interesante la categorización de Shutt y Whittington (1987), quienes categorizaron los distintos grados de control de los miembros sobre sus pequeñas cooperativas en función de su posición en el mercado. Podríamos distinguir tres tipos de cooperativas pequeñas (Shutt y Whittington, 1987):

- a) Las que dependen directamente de grandes empresas, debido, por ejemplo, a subcontrataciones.
- b) Las que están en un mercado más diferenciado y competitivo y, por tanto, son más independientes que las anteriores, aunque con un nulo control sobre el mercado.
- c) Aquellas que a través de la innovación o debido a una lealtad restrictiva del mercado, tienen un nicho particular. Pese a su pequeño tamaño, pueden ejercitar un pequeño control del mercado y, por tanto, disfrutar de una pequeña independencia.

administradores fijos. En una segunda etapa, si la empresa sobrevive, la actividad económica irá consolidándose y se irán introduciendo modelos de gestión convencionales. En esta etapa serán habituales los conflictos entre los miembros más idealistas y los administradores debido a los cambios que se irán realizando. En la tercera etapa, la cooperativa termina de perder sus ideales más radicales y asume los valores del sistema que le rodea. La democracia ha quedado relegada a una asamblea de representantes, lo cual propicia el aumento de la ya de por sí gran distancia entre la dirección y el resto de los miembros. En la cuarta y final etapa, el poco poder que aún conservaban las personas trabajadoras y sus representantes les será despojado en favor de la dirección. Este trasvase de poder se justificará en el mayor conocimiento técnico de este último grupo frente al resto (Meister 1984).

El propio Meister (1984) sería precisamente uno de los primeros en usar la tesis de la oligarquía de Michels (1915) como argumento a favor de la tesis de la degeneración, argumentando la imposibilidad de mantener organizaciones genuinamente democráticas.

Todos estos trabajos moldearían la tesis de la degeneración que durante mucho tiempo nutriría la visión académica dominante sobre las cooperativas de trabajo.

La literatura ha identificado tradicionalmente varios indicadores como manifestaciones del proceso degenerativo: Webb y Webb (1921) mencionaban como principales tendencias degenerativas la poca participación de las personas trabajadoras, la concentración de poder en pocas manos, la superposición de la obtención de beneficios a la satisfacción de objetivos sociales y el aumento de personas asalariadas en proporción al de socias y socios trabajadores. Cornforth, Thomas, Spear y Lewis (1988) clasificarán estos indicadores en tres categorías distintas: los dos primeros serán clasificados como degeneración organizacional, el tercero como degeneración cultural, y el último como degeneración constitucional (Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de los tipos de degeneración

Tipo de degeneración	Características
Degeneración organizacional	<p>Poca participación de las personas trabajadoras.</p> <p>Concentración de poder en pocas manos.</p>

Degeneración cultural	Superposición de la obtención de beneficios a la satisfacción de objetivos sociales.
Degeneración constitucional	Aumento de personas asalariadas en proporción al de socias y socios trabajadores.

Fuente: elaboración propia a partir de Cornforth et al. (1988).

### 3.2.3.2. La tesis de la regeneración

Surgen a partir de los años 70 voces que cuestionan la validez de la tesis de la degeneración. Las principales críticas van dirigidas a su determinismo, pues sugieren que las cooperativas de trabajo no están totalmente determinadas por los límites externos e internos y que, si bien constriñen su autonomía, poseen aún la capacidad para mantener sus principios y valores a lo largo del tiempo (Cornforth, 1995). Esta visión se encuadrará en la llamada tesis de la regeneración (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Bretos y Marcuello, 2017; Bretos et al., 2019).

Cornforth (1995), uno de los máximos representantes de la tesis, criticó las conclusiones de Webb y Webb (1921) aludiendo, por una parte, a la falta de comparación de la tasa de pequeñas cooperativas de trabajo que fracasaban con la tasa de fracaso de las pequeñas sociedades de capital. Según él, sin esta consideración, no se podía afirmar que la tasa de fracaso de las pequeñas cooperativas fuera mayor que la de cualquier otro tipo de empresa de pequeño tamaño (Cornforth, 1995). Por otra parte, destacó también la falta de consideración en el estudio de Webb y Webb (1921) de factores externos que podrían haber influido en el fracaso de las cooperativas estudiadas. Finalmente, Cornforth (1995) sugiere que incluso si el estudio de Webb y Webb (1921) reflejara verazmente la realidad, tan solo mostraría una realidad pasada que hoy no tendría por qué ser igual, pues la experiencia colectiva de las personas trabajadoras y su educación habrían permitido perfeccionar la capacidad de gestión de las cooperativas de trabajo.

En su investigación, Cornforth (1995) confronta también la ley de hierro de la oligarquía de Michels (1915). Cornforth (1995) critica que la concepción democrática de Michels (1915) es demasiado simplista al considerar equiparable la democracia representativa y la oligarquía. De hecho, defiende que cualquier

organización democrática a partir de cierto tamaño necesita incorporar dinámicas delegativas para ser eficiente. Aun así, reconoce, en vista de varias investigaciones (Shirom, 1972; Kirkham, 1973), que el tamaño es un factor que puede influir negativamente en los principios y valores de las cooperativas de trabajo.

Él y otros investigadores como Rothschild-Whitt (1976), Batstone (1983), Rosner (1984) o Bernstein (1976) desarrollaran la tesis de la regeneración basándose en estudios empíricos sobre cooperativas de pequeño o mediano tamaño, e incluso sobre las experiencias de los Kibutzi<sup>19</sup>, en el caso de Rosner (1984).

Todos coincidían en que la degeneración ha de ser vista más que como un inevitable final, como una posible, pero superable, etapa en la vida de una cooperativa (Batstone, 1983; Bernstein, 1976; Cornforth, 1995; Rosner, 1984; Rothschild-Whitt, 1976). En este sentido, Batstone (1983) profundizó en el ciclo de vida de las cooperativas de trabajo, sugiriendo que tras las cuatro fases de vida propuestas por Meister (1984), cabía una quinta, la de la regeneración. En esta fase, los miembros reconocen y reponen los componentes degenerados de la cooperativa, devolviendo así la total soberanía al trabajo. Sin embargo, esto no significará volver a la primaria práctica de la democracia directa, sino que, debido al probablemente mayor tamaño y complejidad de la empresa, será necesario organizarse basándose en una mezcla de prácticas de democracia directa y representativa (Batstone, 1983).

Rosner (1984) llega a una conclusión similar mediante la investigación de los Kibutzi. Plantea que los periodos de regeneración son antecidos por periodos de degeneración, de forma que estos dos se van alternando de forma cíclica.

Diversos académicos han investigado sobre las condiciones que propician la regeneración. Cornforth (1995), por ejemplo, destaca que la cultura crítica y de debate abierto en el seno de la organización es esencial para que este tipo de procesos se puedan llevar a cabo. Por su parte, Strjyan (1994) señala que los miembros de la organización deberán tener una voluntad y compromiso explícito de cambio para que esta pueda darse de forma efectiva. En el mismo sentido, Batstone (1983) averiguó, a través del estudio de varias cooperativas francesas, que las cooperativas que emprendían este tipo de procesos tenían en común una fuerte cultura democrática. Más recientemente Storey et al. (2014), en un estudio comparativo entre dos organizaciones propiedad de sus trabajadores (John Lewis Partnership en el Reino Unido y Eroski en España), determinaban que este tipo de

---

<sup>19</sup> Los Kibutzi (en plural), son organizaciones económicas comunales, normalmente agrarias, constituidas a principios del siglo XX por las primeras colonas y colonos sionistas en territorio palestino. Los Kibutzi ejercieron un papel esencial en la construcción del Estado de Israel.

organizaciones podía resistir la degeneración a través de un compromiso explícito con la democracia y la participación, así como con la construcción de una cultura empresarial que enfatiza la cooperación y el trabajo en equipo. Para estos autores, la democracia es la piedra angular de cualquier proceso regenerador que se pueda dar en una cooperativa (Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Storey et al. 2014; Strjyan, 1994).

Entre las diferentes prácticas regenerativas que se pueden llevar a cabo, se encuentra el refuerzo de la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con el trabajo diario, así como en las decisiones estratégicas; que puede venir acompañado de la limitación de las prerrogativas de los encargados, directores y gerentes (Malo y Vézina, 2004). Cornforth (1995) añade que la rotación de, al menos, algunos puestos de trabajo, puede ser muy interesante para mantener la identidad y el arraigo. Al mismo tiempo, Ortega y Uriarte (2015) destacan la importancia de la presencia de individuos altamente competentes en los órganos de gobernanza, con una comprensión profunda de las perspectivas socio-empresariales que permitan alinear al colectivo con la estrategia de la empresa.

De igual modo, la implementación de mecanismos de comunicación avanzados como folletos informativos, reuniones frecuentes y encuentros informales, así como la creación de grupos de trabajo *ad hoc* que faciliten el contacto entre los miembros, puede resultar especialmente útil para conservar la misión sociopolítica, particularmente en lo que respecta a estimular la participación de los trabajadores (Detert y Burris, 2007; Holland, Cooper, Pyman y Teicher, 2012). El respaldo de un liderazgo adecuado se revela también como elemento crucial para contrarrestar la degeneración cooperativa (Boxall y Purcell, 2011). Holland et al. (2012) lo relaciona concretamente con el buen funcionamiento de los sistemas de voz de los trabajadores, particularmente con su disposición a participar. Según Briscoe (1988), los líderes cooperativos eficaces deben ser facilitadores y comunicadores, además de coordinadores y controladores.

La educación y formación en valores cooperativos se erige también en garante de la democracia cooperativa (Basterretxea y Albizu, 2011; Bretos y Errasti, 2017), por lo tanto, se requiere su actualización e institucionalización. De la misma forma, la vigilancia sobre las influencias concretas del capitalismo en la organización es una práctica importante (Webb y Cheney, 2014).

Por último, son destacables la recuperación de discursos sociales que hagan hincapié en la democracia, la transformación social y el desarrollo de la comunidad; y la cooperativización de las filiales capitalistas (Bretos et al., 2019).

Trabajos empíricos como los de Jaumier (2017), han demostrado la posibilidad de evitar la propia degeneración. En su investigación, Jaumier (2017) examina cómo los miembros de la fábrica evitan la aparición de líderes autocráticos y mantienen un lugar de trabajo democrático, demostrando la capacidad de los miembros de evitar la degeneración organizacional.

Jaumier (2017) identifica tres prácticas clave que los miembros de la cooperativa utilizan para evitar que los jefes ostenten demasiado poder:

- a) Un rechazo constante de la división entre jefes y miembros legos. Los miembros de la fábrica no reconocen ninguna distinción formal entre líderes y trabajadores. Todos tienen voz en la toma de decisiones y todos participan en el trabajo diario de la fábrica.
- b) Un requisito permanente de rendición de cuentas. Los miembros de la fábrica están constantemente controlando las acciones de sus líderes. Exigen que los líderes rindan cuentas de sus decisiones y son rápidos para criticar cualquier abuso de poder percibido.
- c) El uso sistemático del humor. Los miembros de la fábrica usan el humor para desafiar la autoridad de sus líderes. A menudo se burlan de los errores de los líderes y usan el humor para desinflar cualquier conflicto potencial.

Jaumier (2017) sugiere que estas prácticas podrían ser utilizadas por otras cooperativas y organizaciones democráticas para evitar la concentración de poder.

Dos factores importantes que señala Jaumier (2017) para mantener los objetivos de las cooperativas de trabajo orientados a la comunidad y al funcionamiento democrático, son el pequeño tamaño de la organización y su posicionamiento en nichos de mercado. Estos dos factores facilitarán la articulación de los procesos de regeneración, ya que resultará más fácil promulgar la apropiación colectiva del proyecto empresarial, mejorar el reconocimiento mutuo y la confianza, así como construir vínculos sociales entre los miembros (Narvaiza et al., 2017).

En cambio, la regeneración en los grupos cooperativos internacionales es mucho más compleja debido a los condicionamientos organizativos de su gran dimensión, a las fuertes presiones económicas que impone competir en mercados globales y al hecho de que operan a través de países institucional y culturalmente distantes (Bretos et al., 2019; Ruiz y Bretos, 2023). En cualquier caso, factores como una democracia directa e indirecta, junto con una membresía activa, son esenciales para revitalizar organizaciones de gran tamaño (Batstone 1983; Cornforth 1995).

Esto último, ha llevado a algunos investigadores a buscar fórmulas que puedan ayudar a las cooperativas a no tener que crecer. En ese sentido, la constitución de grupos cooperativos puede ser una solución alternativa al crecimiento en tamaño, puesto que permite a las cooperativas adquirir un poder grande de negociación sin tener que crecer (Smith, 2001). Menzani y Zamagni (2010) mencionan el caso de las redes cooperativas de Emilia-Romaña y Trento, en el norte de Italia, donde un grupo de 32 cooperativas pequeñas y medianas se ha aliado para actuar como un consorcio y negociar contratos que, de otra forma, ninguna de ellas podría acceder. De forma similar, Ortega y Uriarte (2014) proponen que, en lugar de centrarse en el crecimiento, las cooperativas de trabajo deberían apostar por alianzas y el desarrollo de unidades autónomas de producción.

A continuación, ahondaremos con mayor profundidad en el factor tamaño y en sus implicaciones para las cooperativas de trabajo.

### 3.2.3.3. El crecimiento como factor desencadenante de la degeneración

La dimensión organizacional ha sido considerada por la literatura sobre estudios organizacionales como un factor de gran relevancia debido a sus potencialidades y condicionamientos.

Para la literatura organizacional común, el tamaño es destacadamente beneficioso: permite a las compañías tener mejores resultados económicos (Ilaboya y Ohiokha, 2016; Halil y Hasan 2012) debido a que, a mayor tamaño, mayor aprovechamiento de la ventaja de la economía de escala. De esta forma, una mayor rentabilidad permite a la compañía mayor capacidad de inversión y crecimiento, permitiendo mantener su competitividad (Becker-Blease, Kaen, Etebari y Baumann, 2010).

Estos beneficios competitivos son igualmente aplicables a las cooperativas de trabajo, de hecho, la literatura especializada sitúa el crecimiento como un medio crucial para garantizar su supervivencia en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

El estudio de Elorza y Garmendia (2021) destaca que el crecimiento no es una elección para las cooperativas, sino una necesidad. En un mercado globalizado, la adaptación a las demandas de competitividad se convierte en una obligación para evitar el riesgo de extinción. La relación entre el tamaño de una cooperativa y su rendimiento organizativo ha sido evidenciada en estudios como el de Arregi, Gago y Legarra (2022), que revela una correlación positiva estadísticamente significativa. A mayor tamaño, mejores resultados económicos: mayores índices de cash-flow y EBITDA (Arregi et al., 2022). Este patrón lo respaldan también

otras investigaciones como la de Elorza, Harris, Aritzeta y Balluerka (2016) o Garmendia, Elorza, Aritzeta y Madinabeitia-Olabarria (2021).

Bretos et al. (2019) refuerzan esta conclusión al subrayar que el crecimiento y la internacionalización se erigen en las únicas vías para asegurar la supervivencia de las cooperativas de trabajo, incluso enfrentando los retos y riesgos que puedan surgir.

La presión de la globalización ha llevado a muchas cooperativas a adoptar estructuras multinacionales para preservar su competitividad (Reed, 2009). Esta tendencia introduce grandes desafíos, ya que las cooperativas más grandes enfrentan una presión de mercado sustancial, a diferencia de las más pequeñas que pueden posicionarse en nichos de mercado con menor competencia (Jaumier, 2017; Bretos et al., 2019).

La necesidad de crecer se manifiesta como una estrategia clave en el mundo cooperativo, como lo demuestra el enfoque adoptado por el grupo Mondragon. Ortega y Uriarte (2014) subrayan que el tamaño no solo mejora la rentabilidad, sino que también fortalece la capacidad de las cooperativas para enfrentar procesos de internacionalización, satisfacer demandas globales y mantener una posición destacada en el mercado. Un ejemplo ilustrativo es el de Fagor Ederlan, que en 1990 logró mantener su competitividad y retener clientes mediante la adquisición de nuevas plantas productivas (Altuna y Urteaga, 2014).

La historia de FED es, también, un ejemplo de la importancia del crecimiento para la sostenibilidad del proyecto (Ortega y Uriarte, 2014). El concepto organizacional “*grow or die*” es decir, “crecer o morir” (Webb y Cheney, 2014; Ortega y Uriarte, 2015; Bretos y Marcuello, 2017) manifiesta de manera prominente esta realidad.

Un aspecto interesante del crecimiento de las cooperativas de trabajo, es que, además de asegurar su sostenibilidad económica, les permite expandir cuantitativamente su misión sociopolítica (André y Pache, 2016), particularmente a través de la creación de empleo cooperativo (Basterretxea y Albizu, 2011). Algunos autores señalan, de hecho, que esto es algo especialmente visible en las cooperativas industriales vascas, particularmente en Mondragon (Azurmendi, 1984; Elorza y Garmendia, 2021). En esta última, la creación de empleo cooperativo ha sido siempre un fin habitualmente normativizado. Según Elorza y Garmendia (2021), esta puede ser una de las razones que explique por qué las cooperativas vascas son, de media, más grandes que las empresas no cooperativas vascas.

Otros como Azurmendi (1984) señalan que, gracias al tamaño, las cooperativas pueden poner en marcha proyectos de transformación social más ambiciosos. En un sentido similar, Arregi et al. (2022) también encuentran una relación positiva entre el tamaño y un mayor gasto en personal, con un coste medio por persona empleada superior.

Para Basterretxea y Albizu (2010), el tamaño permite, además, crear estructuras y organismos que impulsen la educación cooperativa, como en el caso del centro Otalora del grupo Mondragon. Este centro de formación gerencial es clave para el crecimiento y supervivencia del grupo, debido a la formación que ofrecen a los gerentes y directores internos, algo que, de hecho, es percibido por las cooperativas del grupo como una ventaja competitiva (Basterretxea y Albizu, 2010).

Pese a las ventajas que trae el tamaño a las cooperativas de trabajo, la literatura lleva décadas señalándolo también como causa directa de la degeneración cooperativa (Bakaikoa, Errasti y Begiristain, 2004; Bauwens et al., 2020; Bretos, Errasti y Marcuello, 2018a; Bretos, Errasti y Marcuello, 2018b; Bretos y Errasti, 2017; Ometto et al., 2019). Además, la expansión internacional puede intensificar las tensiones entre misiones (Kannothra, Manning y Haigh, 2018), ya que deben equilibrar sus demandas en un contexto institucional más amplio. Un punto muy importante a tener en cuenta en este sentido, es la tendencia de estas cooperativas a expandirse mediante la fundación de filiales por acciones (Reed, 2009; Bretos et al., 2019) que supone directamente una degeneración constitucional.

### Burocracia

La literatura sobre cooperativas de trabajo ha sido muy prolífera señalando la relación entre el crecimiento de las cooperativas de trabajo y su burocratización. El crecimiento demanda una consideración más profunda de la estructura de redes, comités, comunicación y mecanismos de toma de decisiones (Cheney, 2002, 2011; Webb y Cheney, 2014), que se acaba desarrollando a través de la formalización y estandarización de procesos, así como de una mayor departamentalización (Donaldson, 2001; André y Pache, 2016).

La burocratización asociada a la dimensión fue abordada por el propio Max Weber en su obra *Economía y Sociedad* (2022) en la que planteaba que el crecimiento en tamaño y número de miembros puede obstaculizar la democracia directa, dando paso a sistemas burocráticos. Weber (2022) señala que la administración de masas, característica de organizaciones grandes, transforma radicalmente el significado de la democracia, desviándose de las pequeñas asociaciones basadas en relaciones personales o de vecindad (Weber, 2022).

Cornforth (1995) identificó los 15-20 miembros como el límite a partir del cual una cooperativa requiere de una estructura más compleja que combine democracia participativa y representativa para mantener un alto nivel de influencia de los miembros. Este planteamiento concuerda con el de Forcadell (2005), que plantea que el rendimiento óptimo del cooperativismo se da cuando son pequeñas, ya que, a diferencia de las grandes cooperativas, no necesitan de prácticas ni estructuras avanzadas para lograr un mayor nivel de implicación y participación en la gestión (Arregi, Gago, Gómez, Ortega y Uribetxebarria, 2019).

Ng y Ng (2009) en un estudio sobre cooperativas de trabajo de mujeres en Hong Kong, respaldan las observaciones de Weber (2022). Concluyen que el aumento de tamaño está relacionado con un aumento de la burocracia, ya que esta permite contrarrestar la diversidad e ineficacia de un mayor número de miembros. Al igual que el propio Weber (2022), el estudio destaca las ventajas de la burocratización como la uniformidad de una realidad heterogénea, la consistencia, la justicia o la eficiencia; sin embargo, también advierte de la pérdida de flexibilidad, tanto económica como social: las nuevas normas impuestas en las cooperativas de trabajo estudiadas por Ng y Ng (2009) perjudicaron sobre todo a las mujeres que necesitaban tiempo de conciliación.

El estudio de Ortega (2012) sobre una cooperativa de trabajo del grupo Mondragon incide en la asociación entre burocracia y tamaño, resaltando la evolución del concepto de solidaridad en el grupo Fagor en el que pasó de ser comprendido como un concepto natural a un concepto normativo.

Algunos autores relacionan la departamentalización con la pérdida de cohesión y visión general del negocio por parte de los socios (Mintzberg, 1979). La literatura también ha abordado las dificultades comunicativas que implica el tamaño, más concretamente el empeoramiento de la comunicación formal e informal, así como el aumento del coste de reunión o la pérdida de transparencia. Factores, todos ellos, inhibidores de la participación de los socios en la organización (Elorza y Garmendia, 2021; Audebrand y Malo, 2014).

### Oligarquía

Como consecuencia de las dificultades comunicativas, de la creciente necesidad de ganar competitividad y rapidez en la toma de decisiones, así como de la complejización de estas decisiones, las cooperativas pueden verse presionadas a ceder cada vez más poder a una minoría especializada con el fin de que esta tome decisiones rápidas y profesionales (Bretos et al., 2019; Hunt, 1992; Rothschild-Whitt, 1976), lo que reduce directamente el poder de los socios en las decisiones estratégicas y favorece el surgimiento de oligarquías en el seno de las cooperativas

de trabajo (Arregi et al., 2022; Bretos et al., 2019; Cornforth, 1995; Diefenbach, 2019; Hunt, 1992; Jaumier, 2017; Michels, 1915; Ng y Ng, 2009; Spear, 2004; Taylor, 1994).

En ocasiones y como consecuencia directa de esto, es observable un proceso de ritualización de los mecanismos de participación como las Asambleas, que se convierten más en espacios simbólicos desprovistos de su contenido político de antaño, que en lugares efectivos para la toma de decisiones (Bretos et al., 2018a, 2019).

El crecimiento no solo disminuye la capacidad de incidencia de los socios, sino también la de sus representantes (Cornforth y Spear, 2004). La cada vez más crítica sostenibilidad empresarial hace prevalecer objetivos empresariales convencionales y orienta la práctica cooperativa hacia el gerencialismo (Bretos et al., 2019), otorgando a los gerentes y directores mayor poder y relevancia en la cooperativa (Chaves y Sajardo-Moreno, 2004), algo a lo que contribuye también su posición privilegiada respecto a la información estratégica. La evidencia empírica ha revelado que, a medida que las empresas crecen, el gerente se convierte en la figura central del gobierno de la compañía, fenómeno presente tanto en las sociedades de capital como en las empresas de la economía social (Chaves y Sajardo-Moreno, 2004). Debido a sus posiciones estratégicas, los altos directivos pueden influir en el reclutamiento, el nombramiento y la selección del consejo rector, reforzando así su propia ideología (Cheney, 1995). Cuando los miembros desarrollan un sentimiento de dependencia hacia la dirección —un sentimiento de que se debe confiar todo el poder a los altos directivos para garantizar la supervivencia de la organización— las fuerzas de la oligarquía dominan con éxito a las fuerzas de la responsabilidad democrática (Rothschild, 2009).

En el caso de cooperativas como las de Mondragon, estos gerentes tienden a estar más comprometidos ideológicamente con la eficiencia que con los valores cooperativos (Taylor, 1994; Heras y Basterretxea, 2016). La incorporación de gerentes externos sin formación o socialización en los valores cooperativos también ha contribuido a la conformación de esta realidad (Bretos et al. 2019). Lo que favorece también la implementación de sistemas de gestión capitalistas que acaban reduciendo enormemente las prácticas de autogestión y participación en el día a día (Bretos et al., 2019; Cheney, 2002; Harter y Krone, 2001; Heras, 2014).

Por otra parte, esto se puede ver agravado con la posible pérdida de motivación de los trabajadores por participar en los espacios democráticos. Basándose en la teoría de la acción colectiva de Olson (1965), Bunders (2023) deduce que la disposición de los miembros para participar en la toma de decisiones disminuirá a medida que aumente el número de socios en una cooperativa de trabajo asociado. Esto se debe

a que la posibilidad de influir de manera significativa en los resultados deseados se reduce con el aumento del número de socios.

### Sentimiento de arraigo y valores cooperativos

Autores como Foreman y Whetten (2002) y Haigh y Hoffman (2012) advierten que el tamaño puede perjudicar aspectos clave de la misión sociopolítica como el arraigo al territorio.

En el caso específico de una cooperativa analizada por Narvaiza et al. (2017) se observó que a medida que crecía e incorporaba nuevos miembros, su sentimiento de pertenencia y participación decrecían. Para contrarrestar este fenómeno, la cooperativa optó por buscar ayuda externa, más concretamente psicólogos y consultores (Narvaiza et al., 2017).

Azkarraga et al. (2012), en su análisis de Mondragon, establece también una conexión directa entre el aumento de tamaño y la pérdida de identidad cooperativa. Webb y Cheney (2014) respaldan esta idea al afirmar que, a medida que las cooperativas de Mondragon se expanden, la identidad cooperativa y vasca tiende a disolverse.

Bretos et al. (2019) remarcan también que la constatable pérdida de valores en grandes cooperativas como las pertenecientes al grupo Mondragon, se debe, en parte, a un enfoque de la educación cooperativa muy dirigido a la formación técnica, dejando de lado aspectos filosóficos, políticos y prácticos del cooperativismo. Matizan, también, que, en esta pérdida de valores ha de tenerse en cuenta el cambio social acontecido en las últimas décadas responsable de la individualización de la sociedad (Heras, 2014) y la desideologización (Azkarraga et al. 2012).

### Falta de tiempo para cuestiones sociales

La intensificación de la competitividad asociada al crecimiento demanda una toma de decisiones rápida, así como una dedicación técnica más intensiva por parte de los responsables. Este proceso absorbe su tiempo y les aparta de cuestiones más sociales, como señala Ortega en su estudio sobre la cooperativa de Mondragon (2012).

Esta es la razón por la que Varman y Chakrabarti (2004) señalaban el crecimiento de las cooperativas como la posible causa de la desconexión de su aspecto más reivindicativo: la lucha por la emancipación del trabajo.

Azkarraga et al. (2012) también sostienen que la atención predominante hacia la misión económica erosiona la atención a la dignidad individual y al bienestar comunitario.

Un ejemplo revelador, en este sentido, es el caso de la incubadora de organizaciones híbridas I-Bus en Brasil, que, al crecer, experimentó un debilitamiento de sus espacios sociales clave: los espacios de rebaño y los espacios de negociación vistos anteriormente (Ometto et al., 2019). El debilitamiento se ocasionó por las siguientes dos situaciones: primero, por el aumento de la presión laboral de los miembros, que supuso que muchos empleados a tiempo completo tuvieran menos tiempo para participar en cualquiera de los dos espacios; y segundo, por la formalización y compartimentación estructural de la organización, es decir, por pasar de tener una sola asamblea para todos los estudiantes y empleados, a crear dos asambleas distintas, una para cada colectivo. La consecuencia directa de esto fue romper con el proceso de socialización de los estudiantes, que entraban sin valores cooperativos, pero gracias a este tipo de espacios compartidos con los trabajadores los ganaban.

La pérdida del espacio de rebaño supuso la pérdida del medio que permitía a la organización articular y celebrar su objetivo institucional y consecuentemente hacer frente al difícil equilibrio entre sus dos misiones, acrecentado por el crecimiento.

Hasta el momento, salvo alguna excepción, la inmensa mayoría de las menciones al tamaño en la literatura obedecen a descubrimientos o intuiciones secundarias a las de la propia investigación (Dundon et al., 2004). Por lo que carecemos de estudios que hayan tratado las implicaciones del mismo en su totalidad.

La excepción a este vacío son los trabajos de Elorza y Garmendia (2021) y Bunders (2023), que, a diferencia del resto, sí ha abordado la cuestión de forma directa, estudiando el efecto del tamaño en cooperativas de trabajo desde una perspectiva cuantitativa. Elorza y Garmendia (2021) muestran que los indicadores económicos de las grandes cooperativas de trabajo industriales vierten mejores resultados que los de las cooperativas pequeñas y medianas. Sin embargo, las grandes cooperativas muestran peores indicadores sociales —satisfacción y proactividad— que las pequeñas y medianas. Elorza y Garmendia (2021) atribuyen parcialmente estos resultados a la forma en la que se ha organizado habitualmente el crecimiento en las grandes cooperativas: a través de la departamentalización y la jerarquización, que en última instancia generan un ambiente de trabajo más insatisfactorio en el que los trabajadores se sienten sin voz (Elorza y Garmendia, 2021).

Bunders (2023), en su estudio sobre 4 cooperativas digitales italianas, plantea que un mayor arraigo genera una mayor participación por parte de los socios. Una cuestión interesante es que Bunders (2023) no encuentra efecto alguno del tamaño de las organizaciones sobre la participación de los socios en la toma de decisiones, lo que sugiere que la digitalización de la participación puede inhibir el efecto del tamaño sobre la misma (Spear, 2004; Ng y Ng, 2009) debido a la eliminación del coste de transacción democrático.

Pese a todo, el conocimiento que tenemos sobre los efectos del tamaño en las cooperativas de trabajo es aún escaso (Webb y Cheney, 2003; Dundon et al., 2004).

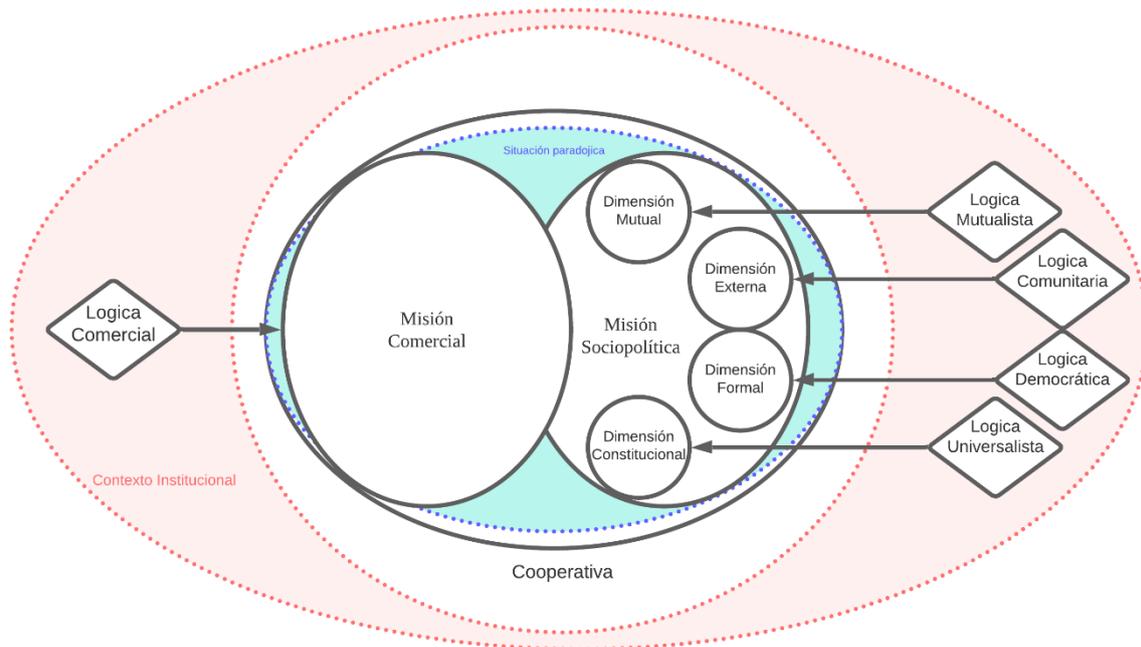
### 3.3. [Las cooperativas desde la perspectiva institucional y paradójica](#)

Tal y como indicábamos anteriormente, consideramos la teoría institucional y la perspectiva paradójica especialmente útiles para el análisis del fenómeno abordado en nuestro estudio. Si bien ya hemos explicado en profundidad las características de cada una de ellas y sus sinergias (véase los apartados “Perspectiva paradójica”, “Lógicas institucionales” y “Complementariedad de la perspectiva de las lógicas institucionales y de la perspectiva paradójica”), conviene explicar su aplicación particular al estudio de las cooperativas de trabajo. La siguiente figura muestra de forma gráfica la relación entre las dos teorías y las cooperativas de trabajo (Figura 3).

La perspectiva institucional nos será especialmente útil para el análisis macro, es decir, para entender bien el contexto institucional de las cooperativas de trabajo y, consecuentemente, las lógicas institucionales a las que están sujetas.

Por otra parte, usaremos la perspectiva paradójica para el análisis meso y micro, es decir, para entender los efectos e interacciones de las distintas lógicas institucionales en el seno de las cooperativas de trabajo y en los propios individuos que las forman.

Figura 3. Correlación entre la teoría de las lógicas institucionales, la perspectiva paradójica y las cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.1. Lógicas institucionales en las cooperativas de trabajo

La teoría institucional ha sido escasamente usada para entender la naturaleza cooperativa. Sin embargo, podemos encontrar ejemplos como el de Bretos et al. (2018b) que nos permiten entender hasta donde se ha avanzado en el estudio de las cooperativas desde esta perspectiva.

La investigación analiza la forma en la que dos grandes cooperativas de Mondragon se han expandido internacionalmente a través de la fundación de empresas filiales (Bretos et al., 2018b). El estudio señala la falta de implantación en las filiales de ciertas políticas características de las cooperativas matrices, como la participación de los trabajadores en la propiedad, en el reparto de beneficios o en la gobernanza (Bretos et al., 2018b). Lo interesante del artículo, sin embargo, es el descubrimiento por parte de los autores de una implementación irregular en estas filiales de políticas laborales como la seguridad laboral, la formación y la equidad salarial (Bretos et al., 2018b). Los causantes de esta implementación irregular, serían, precisamente, los distintos contextos institucionales en las que se encuentran asentadas cada una de las filiales (Bretos et al., 2018b). Otras investigaciones coinciden con esta conclusión argumentando que para que las cooperativas se expandan internacionalmente a través del modelo cooperativo necesitan de un entorno macro institucional favorable en la región de acogida (Barin, Aguilar, Leca y Gond, 2016; Bonache y Zárraga-Oberty, 2020; Flecha y Ngai, 2014; Spicer y Kay, 2022).

Otra de las investigaciones más interesantes sobre cooperativas en el marco de las lógicas institucionales es la de Mitzinneck y Besharov (2019). El estudio examina 8 cooperativas energéticas. En las ocho cooperativas concurren la lógica social, la comercial y la medioambiental, que debido a su habitual incompatibilidad generan tensiones (Mitzinneck y Besharov, 2019). La investigación arroja luz sobre las distintas estrategias de gestión de estas tensiones, cuestión que será abordada en la siguiente sección. Sin embargo, en lo que respecta a la teoría de la lógica institucional aplicada a las cooperativas, el estudio revela la relevancia de combinar de forma original diferentes lógicas institucionales Mitzinneck y Besharov (2019).

Por último, sería destacable también la anteriormente mencionada investigación de Bauwens et al. (2020) en la que analiza las distintas dimensiones de la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo usando como marco la teoría de las lógicas institucionales.

Teniendo en cuenta todo ello, podríamos ubicar las cooperativas trabajo en la confluencia de varios órdenes institucionales, tales como el del mercado, la comunidad, la profesión o la corporación. Dependiendo de la cooperativa particular y de su contexto, puede estar sujeta también a otros órdenes institucionales (Bauwens et al. 2020). En cualquier caso, lo relevante es la concurrencia de lógicas institucionales solidarias, sociales, de la eficiencia, democráticas, mutuales o jerárquicas en una misma organización. La incompatibilidad de las prescripciones de muchas de estas lógicas genera en las cooperativas de trabajo una profunda complejidad institucional (Besharov y Smith, 2014; Kraatz y Block, 2008).

### *3.3.2. Perspectiva paradójica en las cooperativas de trabajo*

Al igual que hemos hecho con la teoría de las lógicas institucionales, en esta sección vamos a analizar la aplicación de la perspectiva paradójica al contexto cooperativo por parte de la literatura precedente. De esta forma, podremos entender mejor las especificidades del modelo en lo que se refiere a sus tensiones internas.

La complejidad institucional de las cooperativas de trabajo hace de ellas un escenario especialmente adecuado para ser abordado por la perspectiva paradójica (Audebrand, 2017). De hecho, para algunos como Diamantopoulos (2012) o Levi y Davis (2008), las características estructurales de las cooperativas hacen que sus paradojas sean más profundas que en otras organizaciones.

Pese a la diversidad de paradojas que podríamos encontrar en las cooperativas de trabajo, las paradojas más habituales estudiadas por la literatura previa en este tipo de organizaciones han sido las que surgen de la tensión entre su misión sociopolítica y su misión comercial (Michaud, 2013; Smith et al., 2013), es decir, lo que la literatura paradójica clásica ha considerado dentro del marco de las paradojas de ejecución. Consecuentemente, carecemos de suficientes estudios sobre otras paradojas presentes en las cooperativas (Smith y Lewis, 2011).

A continuación, vamos a repasar las distintas paradojas que la literatura ha identificado en las cooperativas, con especial atención a las cooperativas de trabajo.

### 3.3.2.1. Paradoja de ejecución

Las paradojas de ejecución, tal y como lo explicábamos anteriormente, hacen referencia a las tensiones surgidas en la determinación de los fines de las organizaciones.

En su estudio sobre una cooperativa de consumo, Ashforth y Reingen (2014) descubrieron la coexistencia de dos grupos informales de miembros que debatían constantemente acerca de la prioridad que debe darse a lo que ellos llamaban “preocupaciones idealistas” —que incluían, entre otras cosas, la gobernanza de la cooperativa o los servicios a los miembros—, frente a “las preocupaciones empresariales más pragmáticas” —incluyendo, por ejemplo, la gestión rentable, el ahorro de dinero o el aumento de las ventas—.

La aparente disfuncionalidad a nivel de grupo —conflicto interminable— permitió la funcionalidad a nivel organizativo. Una de las cooperativas analizadas trató de institucionalizar su carácter paradójico en la misión, los estatutos y las políticas de la organización, ya que consideraban que las dos lógicas —el idealismo y el pragmatismo— eran igualmente necesarias para la supervivencia de la organización (Ashforth y Reingen, 2014). Esta institucionalización se proyectaba en cada uno de los conflictos y sucesos de la cooperativa. Cuanto más fuerte era la reivindicación de una de las posturas, más fuerte era la contra reivindicación de la otra postura. Además, los miembros interiorizaron esta dualidad, concediendo cierta importancia tanto a los valores idealistas como a los pragmáticos (Ashforth y Reingen, 2014).

Una de las contribuciones más interesantes de este estudio fue explicar cómo los miembros fueron capaces de hacer efectiva esta identidad paradójica de forma que se sintieran cómodos con su propia identidad. Los miembros mantuvieron la división de la dualidad y se unieron en torno al elemento con el que se sentían más

cómodos, proyectando el lado repudiado sobre los que se unen en torno al elemento “opuesto” (Smith y Berg, 1987). La comprensión tácita por parte de los idealistas de la necesidad de al menos algo de pragmatismo y del respaldo de los pragmatistas a los valores cooperativos, significaba que los idealistas podían ser idealistas tan comprometidos con los principios utópicos como quisieran serlo, mientras sabían, en el fondo de su mente, que los pragmatistas se ocuparían de la tienda (Ashforth y Reingen, 2014). Al mismo tiempo, los pragmáticos podían esforzarse por aplicar prácticas empresariales racionales, sabiendo que los idealistas evitarían que la cooperativa se convirtiera en lo que ellos también temían: un entorno corporativo autoritario (Ashforth y Reingen, 2014). Cada grupo estaba paradójicamente vinculado con el otro. Como resultado, cada uno de los grupos podía vivir una vida organizativa regida por valores duales sin enfrentarse plenamente a la dualidad dentro de sí mismos o sin necesidad de buscar su reconciliación (Ashforth y Reingen, 2014).

El conflicto intrapersonal se transformó así en conflicto intergrupalo mediante lo que Smith y Berg (1987) denominaron la dinámica de escisión-proyección-identificación proyectiva, es decir, que los individuos o subgrupos cargan con el “equipaje” de los demás. Un ejemplo donde se puede ver esta dinámica también es el de BancoSol, abordado por Battilana y Dorado (2010). Lo más interesante, es que en el estudio de Ashforth y Reingen (2014), esta dinámica se dio de forma informal por parte de los miembros.

Otra de las estrategias para hacer frente a las paradojas de ejecución es la que plantean autores como Fairbain (2002) o Briscoe (1988): la búsqueda de sinergias entre las dos misiones. Investigaciones como la de Storey et al. (2014) ya demostraron que esto no solo es posible, sino también conveniente. Autores como Audebrand (2017) sostienen que las sinergias entre la misión sociopolítica y comercial de las cooperativas de trabajo pueden llegar a articular una ventaja comercial.

Una cuestión que complica la gestión de esta paradoja, y que veíamos con anterioridad, es la dificultad de medir el desempeño de la misión sociopolítica en contraposición con el de la misión comercial (Audebrand, 2017; Smith et al., 2013), lo que favorece la desatención de la primera.

Siguiendo la tendencia iniciada en el ámbito de las organizaciones híbridas por Chen (2012) y Rogers (2008), Brown et al. (2015) exploraron el caso de una cooperativa que gracias a un método de autoevaluación consiguió medir mejor su ejecución en términos sociales y así integrarla mejor en sus políticas. Existen numerosos casos que han experimentado con fórmulas para medir el rendimiento social (véase el Índice Cooperativo en Hough, 2015). En términos generales, la

medición de los impactos de las cooperativas de trabajo asociado en los socios trabajadores y en sus comunidades requiere de una variedad de herramientas amplia, tales como estadísticas cuantitativas, datos financieros, entrevistas cualitativas, análisis del capital social o modelos de insumo-producto, entre otros (Gordon-Nembhard, 2015).

Hasta el momento hemos repasado las tensiones más habituales entre la misión sociopolítica y la misión comercial. Sin embargo, la paradoja de ejecución también puede servir para entender mejor las tensiones surgidas entre las distintas dimensiones de la misión sociopolítica.

En su estudio sobre 8 cooperativas energéticas alemanas, Mitzinneck y Besharov (2019) exploran esta cuestión. La investigación se centra en las estrategias que usan las cooperativas para gestionar la diversidad de valores de sus miembros. En este caso, todos los miembros estaban influenciados por las mismas lógicas (Mitzinneck y Besharov, 2019): la medioambiental y comunitaria en el lado de la misión sociopolítica, y la comercial en el lado de la misión comercial. Sin embargo, diferían en las lógicas que cada uno priorizaba.

El estudio explora los tres tipos de estrategias que usaron las cooperativas para gestionar estas tensiones y las consecuencias de cada una de ellas en el crecimiento de la organización. Las tres estrategias identificadas por el estudio se denominaron compromiso temporal, compromiso estructural y compromiso colaborativo (Mitzinneck y Besharov, 2019).

### Compromiso temporal

El compromiso temporal implica cambiar la priorización de las misiones de la cooperativa a lo largo del tiempo. Cuando una cooperativa adopta este compromiso, al privilegiar una lógica o conjunto de lógicas en un proyecto actual, simultáneamente, asume compromisos creíbles para dar prioridad a otras lógicas en el futuro (Mitzinneck y Besharov, 2019). De esta manera, la cooperativa atiende secuencialmente a las diferentes prioridades de valores de sus miembros. Con ese fin, las cooperativas que siguen esta estrategia llevan a cabo una combinación de proyectos a lo largo del tiempo (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Con el fin de respaldar la rentabilidad global de su cartera y satisfacer a los miembros con un interés más comercial, una de las cooperativas estudiadas comenzó a invertir fuera de la zona de sus municipios miembros, a pesar de que una la dimensión externa de su misión sociopolítica hacía referencia al compromiso con la comunidad local (Mitzinneck y Besharov, 2019). Sin embargo, los líderes se comprometieron con el resto de miembros a “repatriar” la inversión

en el futuro, tan pronto como encontraran una oportunidad de proyecto igualmente rentable a nivel local (Mitzinneck y Besharov, 2019).

La estrategia de compromiso temporal se basa en la confianza de los miembros en que, en última instancia, la cooperativa se adhiera a los tres conjuntos de valores, aunque las decisiones específicas del proyecto puedan causar desequilibrios temporales (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Debido a esto último, los miembros deben aceptar la promesa de una futura acción compensatoria por una violación de sus propias jerarquías de lógicas en el presente, justificando una decisión organizativa que ellos mismos habrían tomado de manera diferente (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Comprometer sus propias prioridades puede ser justificado por cada miembro como algo temporal. Sin embargo, esto requiere que el miembro individual siga creyendo en la orientación equilibrada general de la organización y confíe en la recompensa prometida (Mitzinneck y Besharov, 2019). De esta manera, el compromiso temporal posterga indefinidamente el reconocimiento de posibles incompatibilidades entre las lógicas institucionales defendidas por la cooperativa (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Como resultado, estas cooperativas ganan flexibilidad y debido a la eterna persecución de proyectos compensatorios, tienden a crecer en términos en tamaño y número de proyectos (Mitzinneck y Besharov, 2019).

### Compromiso estructural

En la segunda estrategia, conocida como compromiso estructural, las cooperativas brindan a sus miembros la oportunidad de elegir entre diversos proyectos, permitiéndoles seleccionar aquellos que se ajusten más a sus valores y lógicas personales (Mitzinneck y Besharov, 2019). Mediante el uso de *Nachrangdarlehen*, un instrumento de préstamo especializado bajo la ley de cooperativas alemana, los miembros invierten en proyectos específicos que pueden elegir según sus prioridades (Mitzinneck y Besharov, 2019). De esta manera, los socios con diferentes jerarquías de valores se separan estructuralmente e invierten en proyectos distintos (Mitzinneck y Besharov, 2019).

La selección, por parte de los miembros individuales, de los proyectos a los que se quieren adherir, reduce la carga de los líderes y permite a las cooperativas llevar a cabo una amplia variedad de proyectos (Mitzinneck y Besharov, 2019). Con una estrategia de compromiso estructural, los miembros encuentran comprometidos muy pocos de sus valores personales, pues al tener información detallada sobre las

características de los proyectos, pueden seleccionar proyectos que se alinean mejor con sus jerarquías de valores personales (Mitzinneck y Besharov, 2019).

De esta manera, el compromiso estructural elude la confrontación entre las prioridades de los miembros. Sin embargo, los miembros deben aceptar que la organización, en su conjunto, tiene una cartera de proyectos que solo coincide parcialmente con sus valores personales, por lo que tienen que estar dispuestos a pasarlo por alto o justificarlo para que cada miembro pueda alcanzar sus propios ideales (Mitzinneck y Besharov, 2019). Si la cooperativa logra encontrar miembros que respalden esta premisa, puede evitar tensiones en las decisiones sobre qué proyectos poner en marcha y ganar así flexibilidad, ya que cualquier proyecto podría llevarse a cabo con suficientes inversores (Mitzinneck y Besharov, 2019). De hecho, entre todos los casos analizados en el estudio, los casos que se basaron principalmente en el compromiso estructural realizaron o estaban llevando a cabo proyectos que utilizaban la gama más diversa de fuentes de energía renovable (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Esta estrategia se engloba en la estrategia de gestión de organizaciones híbridas analizada anteriormente y denominada compartimentación (Binder, 2007; Greenwood et al., 2011; Pratt y Foreman, 2000). Este caso no solamente confirma la viabilidad de este tipo de estrategia, sino que la enriquece al demostrar que cada subunidad organizacional no tiene por qué estar identificada con una sola lógica, sino que puede estar identificada con las mismas pero en un distinto orden jerárquico (Mitzinneck y Besharov, 2019).

### Compromiso colaborativo

La tercera estrategia, conocida como compromiso colaborativo, implica trabajar conjuntamente con todos los miembros para establecer criterios comunes que defiendan simultáneamente las lógicas comunitarias, medioambientales y comerciales de los miembros (Mitzinneck y Besharov, 2019). A diferencia del compromiso estructural, el compromiso colaborativo busca crear consenso en toda la organización sobre los umbrales mínimos aceptables para todos los miembros, en lugar de permitir que los miembros individuales elijan sus propios límites (Mitzinneck y Besharov, 2019). A diferencia del compromiso temporal, estos umbrales se acuerdan de manera conjunta y se mantienen relativamente constantes en el tiempo, en lugar de cambiar con cada nueva decisión de proyecto (Mitzinneck y Besharov, 2019).

En uno de los casos abordados por el estudio, los miembros involucrados eran personas que pertenecían a asociaciones comunitarias locales, secciones de ONG medioambientales, ciudadanos que buscaban una inversión aceptable y el gobierno

municipal local (Mitzinneck y Besharov, 2019). Los líderes de la cooperativa, un banquero comunitario y un ingeniero especializado en energías renovables, fomentaron una cultura de diálogo dentro de la organización, debatiendo regularmente con los miembros sobre los principios rectores de la misma (Mitzinneck y Besharov, 2019). Estos debates fueron facilitados gracias a la estructura democrática de las cooperativas y al principio de “una persona, un voto”. Esto ayudó a resolver disputas y a mantener el apoyo de los miembros (Mitzinneck y Besharov, 2019).

La estrategia se fundamenta en la disposición de los miembros a participar en debates y a aceptar las decisiones de la mayoría cuando sea necesario (Mitzinneck y Besharov, 2019). Por lo tanto, se enfoca en descubrir o establecer un consenso de valores entre los miembros, que se traduce en criterios mínimos explícitos sobre las características aceptables de los proyectos (Mitzinneck y Besharov, 2019). Este enfoque permite y exige a los miembros aprender más sobre los proyectos y reflexionar sobre sus propios valores personales, así como adaptarlos (Mitzinneck y Besharov, 2019). En ese sentido, el compromiso colaborativo requiere que los miembros estén dispuestos a invertir tiempo en el debate y, al final, aceptar el resultado de una votación democrática, incluso si no coincide con su decisión personal (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Los miembros transfieren la responsabilidad ética al grupo, lo que hace que las concesiones de valor sean más aceptables para ellos individualmente (Mitzinneck y Besharov, 2019). Sin embargo, la incorporación de nuevos miembros es difícil, ya que estos deben aceptar el consenso de valores establecido por la organización y los criterios mínimos del proyecto (Mitzinneck y Besharov, 2019). Esto, a su vez, limita la capacidad de crecimiento a través de nuevas inversiones. Además, el proceso implica debates prolongados y toma de decisiones que dificultan aún más el crecimiento. Por esa misma razón, los casos que en el estudio se basaban principalmente en el compromiso colaborativo tendían a no expandirse más allá de un único proyecto (Mitzinneck y Besharov, 2019).

Según estudios como los de Ramus et al. (2017), ofrecer a los miembros espacios de negociación y colaboración favorece su compromiso con la organización, además de prevenir conflictos internos relacionados con la diversidad de valores.

Una cuestión interesante que aborda el estudio es la compatibilidad entre las distintas lógicas. De entre las tres lógicas, la medioambiental y la comunitaria rara vez entraban en contradicción, a diferencia de la comercial, que era la que con más asiduidad entraba en contradicción con el resto (Mitzinneck y Besharov, 2019).

### 3.3.2.2. Paradoja de aprendizaje

Las paradojas de aprendizaje hacen referencia a las tensiones entre la estabilidad y el cambio, respecto a cuestiones como los avances tecnológicos, la competitividad o la defensa política. A nivel mundial, las cooperativas se enfrentan a un entorno de mercado que cambia rápidamente con competidores, en muchos casos, muy poderosos (Errasti, Heras, Bakaikoa y Elgoibar, 2003). En consecuencia, las cooperativas se enfrentan a la irrelevancia y la pérdida de oportunidades de crecimiento (Diamantopoulos, 2012). La necesidad de adaptarse a todos estos cambios sin dejar de dar continuidad a su esencia es una tensión importante a tener en cuenta en el mundo cooperativo (Waldman y Bowen, 2016), ya que la necesidad de hacer ciertos cambios de los que depende su supervivencia económica, puede poner en riesgo su propuesta alternativa (Boone y Özcan, 2014; Cheney, Cruz, Peredo y Nazareno, 2014; Curl, 2009). Al igual que pasa con otras paradojas vistas anteriormente, la conexión entre ellas es evidente. En este caso, por ejemplo, llevar a cabo ciertos cambios adaptativos que se alejen de la misión sociopolítica original de la cooperativa de trabajo, puede suponer, al mismo tiempo, una paradoja de ejecución.

Una de las cuestiones más estudiadas, en este sentido, es la adaptación de las cooperativas al sistema capitalista en el que se desarrollan y como esto puede comprometer sus valores y principios. El hecho de encontrarse simultáneamente dentro del capitalismo, pero plantear una alternatividad al mismo, les supone un reto enorme (Leca, Gond y Barin, 2014). Para sobrevivir al competitivo mercado en el que operan, las cooperativas apuestan a menudo por herramientas de gestión empresarial o por formas de tomar decisiones que potencian la misión comercial de la organización y dejan de lado la sociopolítica.

En muchas ocasiones, de hecho, las decisiones que toman en favor de la misión comercial pueden entrar en conflicto con la propia misión sociopolítica, lo que los puede llevar, en ausencia de suficientes presiones democráticas compensatorias, a un eventual proceso de degeneración (Narvaiza et al., 2017; Storey et al., 2014).

Una de las formas que pueden encontrar las cooperativas de trabajo para compensar las demandas comerciales es su adhesión a movimientos sociales que les planteen demandas sociopolíticas (Diamantopoulos, 2012; Webb y Cheney, 2014). Estas adhesiones permiten el intercambio de innovaciones sociales útiles para el fortalecimiento de su misión sociopolítica (Harter y Krone, 2001; Schneiberg, 2001; Zevi, Zanotti, Soulage y Zelaia, 2011).

Según Diamantopoulos (2012), la adhesión a estos movimientos conviene hacerla antes de que las presiones del mercado sean demasiado altas, ya que, de lo

contrario, las lógicas comerciales pueden predisponer a los dirigentes de las cooperativas a no hacerlo.

Algunos autores mencionan el caso del grupo Mondragon como caso de éxito en la gestión de este tipo de paradojas (Stryjan, 1994; Flecha y Ngai, 2014; Webb y Cheney, 2014).

### 3.3.2.3. Paradoja de pertenencia

Las paradojas de pertenencia hacen referencia a las tensiones surgidas de los roles e identidades de los miembros. Las paradojas de pertenencia son similares a lo que Stohl y Cheney (2001) describieron como la paradoja de la identidad: el reto de preservar la individualidad de cada integrante al tiempo que mantienen un rumbo común.

El carácter colectivista de las cooperativas de trabajo, sitúa como miembros de la organización a un gran número de personas, lo que genera una gran heterogeneidad en su seno. Por ello, serán habituales las paradojas de pertenencia (Audebrand, 2017; Stohl y Cheney, 2001; Puusa, Hokkila y Varis, 2016), particularmente aquellas relacionadas con la individualidad y la colectividad (Audebrand, 2017). Estas tensiones pueden ser experimentadas en varios niveles: por los miembros dentro de la cooperativa, por la cooperativa dentro de su federación o red, o por las cooperativas dentro del movimiento cooperativo (Audebrand, Camus y Michaud, 2017).

También podemos encontrar tensiones entre roles, como cuando los socios de una cooperativa de trabajado que forman parte del consejo rector evalúan el rendimiento de sus supervisores (Valcour, 2002).

En el estudio de Hunt (1992) de una cooperativa de trabajo, los socios percibían su organización como una comuna. La concepción de la organización como una comuna les ayudó a tejer fuertes vínculos emocionales entre los miembros fundadores (Audebrand, 2017). Una visión comunitaria de los miembros de la organización sobre su propia organización puede generar un compromiso y entusiasmo que se refleje en el rendimiento económico de la cooperativa (Pérotin, 2004).

Con el tiempo, todas las cooperativas irán perdiendo a sus miembros fundadores, siendo estos sustituidos por nuevas generaciones de socios (Hunt, 1992). Si no se da importancia en los procesos de selección y socialización a los valores de estos integrantes, la relación de las nuevas generaciones de miembros con la cooperativa puede acabar basada predominantemente en el interés individual y oportunista. Cuando esto ocurre, el compromiso de los miembros respecto a la organización

decae, dejando de lado prácticas de abnegación comunes en cooperativas con un fuerte sentimiento colectivo de pertenencia (Audebrand, 2017).

Las cooperativas integrales, con tendencia a incluir distintas categorías de miembros —de consumo, trabajo, autoridades públicas, etc.— pueden sufrir mayores tensiones de pertenencia al ser en ocasiones más evidentes sus diferencias que sus puntos en común (Audebrand, 2017).

La forma de tender puentes entre los dos elementos paradójicos puede residir en entender por parte de los miembros las sinergias entre lo individual y lo colectivo y el beneficio que la asociación les puede reportar tanto a ellos como a sus compañeros (Kokkinidis, 2015; Puusa et al., 2016). Esta es una cuestión clara en muchos aspectos de la realidad cooperativa, Ng y Ng, (2009) explican lo siguiente en relación con las cooperativas de trabajo: para el éxito de la empresa, la cooperativa necesita tanto de las contribuciones y características individuales de cada trabajador —habilidades personales, técnicas o de liderazgo— como el trabajador subyugarse, en cierta medida, a los mandatos organizaciones de la cooperativa.

#### 3.3.2.4. Paradoja de organización

Las peculiaridades de las cooperativas de trabajo, en este caso, el hecho de ser organizaciones controladas por sus trabajadores y, consecuentemente, democráticas, convierte la clásica paradoja de organización en una paradoja que se solapa con la de ejecución. Como veíamos anteriormente, la paradoja de organización en las organizaciones no democráticas trataba de las tensiones surgidas en los métodos para llevar a cabo el fin organizacional. En el caso de las cooperativas de trabajo, una de las dimensiones que componen su misión sociopolítica es precisamente el método mediante el que se lleva a cabo el fin organizacional, es decir, la democracia. De esta forma, la paradoja de ejecución y de organización se entrelazan.

Una vez asumido que los dos marcos paradójicos pueden llegar a hablarnos de la misma problemática y, en consecuencia, ser redundantes, lo mejor para sacar el mayor provecho a las dos perspectivas será centrarnos en los puntos de especialización de cada una de ellas.

Aunque el segundo principio cooperativo de la ACI establece que las cooperativas son organizaciones democráticas, la participación democrática en las cooperativas es siempre un reto (Diamantopoulos, 2012).

La democracia, como hemos visto recientemente, es un fenómeno multidimensional. En ese sentido, las tensiones asociables a esta paradoja son

variadas. Las más destacables serían aquellas vinculadas a la dirección y el empoderamiento (Varman y Chakrabarti, 2004) o el control y la colaboración (Ng y Ng, 2009; Michaud, 2014). En definitiva, podríamos sintetizar todas estas tensiones en una tensión principal: democracia y oligarquía (Diamantopoulos, 2012). Cada uno de los dos elementos viene respaldado por distintas lógicas contradictorias. Por ejemplo, la oligarquía suele estar respaldada por lógicas de mercado, como la eficiencia, la jerarquía y el control. Por el contrario, la democracia está más asociada con el empoderamiento o la colaboración (Cornforth et al., 1988; Ng y Ng, 2009).

Al igual que con el resto de paradojas, la clave, también en este caso, es tender puentes entre la eficiencia oligárquica y los valores democráticos (Azkarraga et al., 2012).

Una cooperativa democrática no tiene por qué hacer partícipes siempre a todos sus miembros en todas las decisiones (Audebrand, 2017). Sin embargo, un excesivo control por parte de los directivos y representantes sobre la toma de decisiones cotidianas y estratégicas puede acabar restringiendo a cuestiones relativamente menores la participación democrática del resto de los miembros (Varman y Chakrabarti, 2004).

Algunas cooperativas establecen límites claros a las prerrogativas de la dirección (Audebrand, 2017), intentando mantener las decisiones más relevantes para la organización en manos de todos los miembros. Esta vigilancia democrática adquiere especial importancia cuando una cooperativa de trabajo adopta una estrategia de crecimiento (Malo y Vézina, 2004).

Viggiani (1997) utiliza la expresión “jerarquía democrática” para sugerir la posibilidad de mantener la democracia y el control de los trabajadores, al tiempo que se establecen jerarquías dentro de la división del trabajo.

Storey et al. (2014), así como Hernandez (2006), coinciden en entender las cooperativas de trabajo asociado como espacios de continua lucha y confrontación de fuerzas oligárquicas y democráticas (un artículo interesante que trabaja con mayor profundidad las paradojas propias de las organizaciones democráticas es el de Stohl y Cheney, 2001).

#### **3.3.2.5. La perspectiva paradójica en las tesis de la degeneración y regeneración**

Una de las aplicaciones más interesantes de la perspectiva paradójica al estudio de las cooperativas de trabajo fue hacer una síntesis entre la tesis de la degeneración y la de la regeneración (Hernandez, 2006; Ng y Ng, 2009; Storey et al., 2014; Narvaiza et al., 2017). Desde el punto de vista de la perspectiva paradójica, la

regeneración no se da de la forma absolutista planteada por los investigadores anteriormente mencionados, es decir, superando homogéneamente todas las estructuras, culturas y dinámicas organizacionales degeneradas y abriendo un nuevo ciclo en el que todos los valores cooperativos son restaurados (Batstone, 1983; Cornforth, 1995). Por el contrario, según los defensores de esta nueva visión, estos procesos suelen ocurrir de forma más parcial, pudiendo coincidir temporalmente con otros procesos degenerativos (Hernandez, 2006; Storey et al., 2014). De tal forma que la lucha y confrontación de las lógicas enfrentadas será consustancial a la propia organización.

Algunos autores sugieren que las lógicas enfrentadas en las cooperativas de trabajo pueden llegar a apoyarse entre sí, pero que la verdadera clave para el éxito es la búsqueda incesante del equilibrio entre la misión comercial y la sociopolítica de la organización (Cornforth, 1995; Storey et al., 2014). Los últimos estudios aducen que la perspectiva es particularmente interesante a la hora de entender los procesos regenerativos en el contexto de las cooperativas de gran tamaño (Hernandez, 2006; Bretos y Errasti, 2017).

## Parte II. Marco empírico

### 1. Metodología del estudio empírico

#### 1.1. Enfoque metodológico de la investigación

El objetivo de esta investigación es conocer en profundidad las tensiones y paradojas de las cooperativas de Mondragon y su gestión al tratar de mantener sus distintivos valores y principios en un sistema capitalista de mercado. Para abordar estas cuestiones, se diseñó un estudio empírico cualitativo sobre Mondragon que sigue el enfoque de estudio de casos múltiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 2011).

La investigación se basó principalmente en datos longitudinales, entrevistas en profundidad y observación empírica, lo que nos permitió entender mejor el desarrollo de acontecimientos a lo largo del tiempo en contextos cambiantes (Van de Ven, 2007; Langley, 1999). Pese a las posibles percepciones subjetivas de los entrevistados y del propio entrevistador, esta estrategia metodológica es sólida porque permite adquirir un conocimiento sobre las organizaciones estudiadas difícilmente conseguible por otras vías (Flecha y Soler, 2014).

La metodología de estudio de casos múltiples es especialmente adecuada para nuestros fines, ya que permite abordar un área de estudio en el que la investigación existente es limitada o no responde directamente a importantes preguntas de investigación (Eisenhardt y Graebner, 2007; Bretos et al., 2019). Esta metodología ofrece además un gran potencial tanto para contextualizar como para producir explicaciones causales de los fenómenos estudiados en el amplio campo de los estudios organizacionales (Yin, 2017). Este método es, además, especialmente adecuado para entender cuestiones complejas que abordamos en el estudio y que los métodos cuantitativos tienen difícil revelar (Eisenhardt y Graebner, 2007). Nos referimos a cuestiones como la participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas, la autonomía en el trabajo, el sentimiento de pertenencia de los socios (Gummeson, 2000), el liderazgo, las dinámicas de poder (Cassell y Symon, 1994; Silverman, 2000), la forma en la que el interés de los distintos grupos internos puede moldear las políticas que se ponen en marcha en la organización (Edwards, Almond y Colling, 2011) o el cambio organizativo (Corley y Gioia, 2004).

Según Eisenhardt (1989), el número ideal de casos para un estudio de casos múltiples debe mantenerse entre 4 y 10. Con menos de 4 sería complicado generar una teoría compleja y con más de 10 se vuelve difícil abordar la cantidad de datos (Eisenhardt, 1989). Siguiendo estas recomendaciones, seleccionamos un número intermedio de 6 cooperativas industriales de primer grado pertenecientes al grupo

Mondragon: Coop-A, Coop-B, Coop-C, Coop-D, Coop-E y Coop-F. Cabe destacar que, aunque Coop-D junto a todo el grupo Ulma salió del grupo Mondragon a finales del 2022, su caso es de especial relevancia para abordar los objetivos de este estudio.

## 1.2. [Contexto de la investigación](#)

El grupo Mondragon es una asociación de un centenar de cooperativas de trabajo asociado y entidades auxiliares nacida en el municipio homónimo vasco, donde actualmente se encuentran sus servicios centrales. Sus cooperativas son mayoritariamente de mediano y gran tamaño, lo que le convierte en el grupo empresarial más grande de la Comunidad Autónoma Vasca tanto en términos de facturación como de empleo. No obstante, si el foco lo ponemos en su carácter cooperativo, podríamos considerarlo el mayor grupo de cooperativas de trabajo del mundo (Surroca, García-Cestona y Santamaria, 2006).

Las primeras cooperativas de lo que más tarde sería el grupo Mondragon se fundaron en la década de los 50 del siglo XX, de la mano del sacerdote José María Arizmendiarieta, quien plasmó en ellas su visión ética y social del mundo. En las posteriores décadas, las cooperativas crecerían en número, tamaño y diversidad gracias al entusiasmo de muchos seguidores del proyecto y a la falta de competencia que la autárquica economía franquista facilitaba (Molina y Miguez, 2008). A partir de los años 80, debido a la entrada de España en la Comunidad Europea, el mercado español se abrió al mercado global, forzando la profesionalización e internacionalización del grupo (Webb y Cheney, 2014). La internacionalización aseguró su sostenibilidad económica (Flecha y Ngai, 2014; Luzarraga, Aranzadi e Irizar, 2007).

Su tamaño, relevancia económica, diversidad e internacionalización han llamado históricamente la atención de investigadores de todo el mundo vinculados a los estudios organizacionales (véase, por ejemplo, Alperowitz y Hanna, 2014; Luzarraga et al., 2007; Moye, 1993; Smith, 2001). Algunos de ellos, de hecho, han llamado a seguir avanzando en su estudio (Azevedo y Gitahy, 2010; Azkarraga et al., 2012; Rodríguez-Oramas et al., 2022).

El grupo es la base de un complejo sistema de intercooperación. A través de varias entidades asociadas pone en práctica dinámicas solidarias intercooperativas, como

la reconversión de resultados<sup>20</sup>, las reubicaciones<sup>21</sup>, los proyectos de transformación social o los procesos de desarrollo empresarial. Además, a nivel del grupo se aprueban normativas y direcciones estratégicas que tienen efectos directos en la realidad de las cooperativas individuales.

En ese sentido, una entidad interesante es el centro de desarrollo directivo y cooperativo Otalora. A través del mismo, se hacen diagnósticos culturales de las cooperativas, se imparte formación cooperativa a los socios y se trabaja en el desarrollo de directivos y altos mandos.

Algunas cooperativas asociadas a Mondragon cumplen también un papel clave en relación con el resto de las cooperativas del grupo. Este es el caso de Mondragon Unibertsitatea, la universidad cooperativa del grupo. Su vinculación al grupo permite a algunos de sus institutos de investigación e investigadores contar con un acceso privilegiado a las cooperativas que forman parte de la experiencia. Este es el caso de institutos como LANKI (Instituto de Estudios Cooperativos) o el MIK (Centro Tecnológico de Gestión Empresarial). El caso de LANKI es especialmente relevante, pues más allá de su labor investigadora, es habitual que colabore con las cooperativas del grupo en procesos de diagnóstico y desarrollo organizativo.

Nuestro trabajo de campo puso de manifiesto el funcionamiento de numerosas lógicas institucionales en las cooperativas de Mondragon, como las laboristas, nacionalistas, religiosas —agrupadas bajo el grupo de las lógicas sociopolíticas— o las comerciales, entre otras. Estas lógicas provienen, por supuesto, del contexto institucional de la experiencia, que procederemos a analizar a continuación.

Las lógicas sociopolíticas de Mondragon están sostenidas por varios elementos de presión que se deben, principalmente, al contexto institucional del País Vasco. El territorio ha sido históricamente un lugar fértil para los tres órdenes institucionales asociados a las lógicas sociopolíticas del grupo. Desde mediados del siglo XIX aconteció en el lugar un intenso proceso de industrialización del que surgiría una

---

<sup>20</sup> La reconversión de resultados consiste en la redistribución de una parte de los resultados de las cooperativas. Las cooperativas de cada grupo y división destinan una parte de sus excedentes a un fondo de reconversión que posteriormente se redistribuye entre las mismas. De esta forma, las cooperativas con más excedentes compensan las pérdidas de las cooperativas en crisis.

<sup>21</sup> El mecanismo de reubicación permite a las cooperativas prescindir temporalmente de algunos de sus socios, traspasándolos a otras cooperativas a cambio de una contraprestación. Este mecanismo les otorga a las cooperativas flexibilidad y capacidad de resistencia en las épocas de flaqueza económica. La reubicación de un socio o socia, se realiza a propuesta de alguno de los miembros del consejo de dirección o sus subordinados, pero debe ser aceptada por el propio socio. La reubicación conlleva en muchos casos una molestia considerable para el socio (desplazamiento a otro centro de trabajo, adaptación a un nuevo puesto de trabajo, cambio de compañeros y de condiciones laborales, etc.), pero a cambio, la cooperativa gana una flexibilidad clave para su supervivencia y para el mantenimiento de algunos puestos de trabajo. Los socios y socias seleccionados se encuentran, por tanto, ante una decisión complicada.

fuerte conciencia y organización obrera, configurando la primera de las instituciones, la laboralista. Unido a ella, las particularidades culturales del País Vasco propiciarían un auge del nacionalismo vasco, que entre otras cosas, reivindicaba las viejas instituciones comunitarias propias del rural, cuestión que se reflejaría en los altos niveles de asociacionismo del lugar (Baroja, 1974). La síntesis entre las dos tendencias configuraría un contexto institucional con una profunda sensibilidad por lo comunitario y lo social. Por otra parte, la devoción por la fe católica que ha procesado históricamente una gran parte de la población vasca, completa la tríada institucional que generó el contexto adecuado para el surgimiento de la experiencia de Mondragon y el mantenimiento de sus lógicas sociopolíticas (Baroja, 1974).

El sostén constitucional de las lógicas sociopolíticas de Mondragon está basado en el pensamiento de su fundador, José María Arizmendiarieta, que sintetizaba de forma paradigmática las tres lógicas anteriormente expuestas. Su educación en la doctrina social de la iglesia de la mano de grandes referentes de la época, como José Miguel de Barandiaran o Juan Thalamas, marcaron uno de los pilares fundamentales de su pensamiento (Molina y Miguez, 2008). El fin de la doctrina social de la iglesia era dar una solución al conflicto entre capital y trabajo alternativa a la del marxismo, particularmente en un tiempo en el que este último estaba teniendo una gran acogida entre la clase obrera. El Papa León XIII, con su encíclica *Rerum Novarum* asentó las bases de este pensamiento que se completó con la encíclica *Quadragesimo Anno* de Pío XI. Arizmendiarieta, que había nacido en un caserío de la localidad rural de Markina (Bizkaia), desarrolló un carácter nacionalista y sensible al mundo campesino que lo llevaría incluso a alistarse en las milicias del Partido Nacionalista Vasco en tiempos de la guerra civil (Molina y Miguez, 2008). En los años previos a la guerra, nutriría su pensamiento gracias a revistas como *Euzkadi* o *Gizarte Auzia*, que sintetizaban la doctrina social de la iglesia y la perspectiva nacionalista vasca (Molina y Miguez, 2008). Como se ha apuntado anteriormente, el carácter semirural y católico de los habitantes del valle de Arrasate prefiguraba un contexto institucional favorable al pensamiento de Arizmendiarieta, lo que sin duda facilitó su postulación como líder social en el valle y el consecuente éxito de la experiencia cooperativa (Molina y Miguez, 2008). Como fundador e inspirador del grupo, sus valores calaron profundamente entre los primeros miembros de las cooperativas, constituyéndose así como los pilares éticos del grupo. Los valores, inspirados en una doctrina social de la iglesia adaptada a la idiosincrasia vasca, se definían por la austeridad en la esfera social, el entusiasmo por el trabajo, la dedicación y sacrificio por los ideales comunitarios, la fe en las iniciativas sociales, la autocrítica y la integridad personal en las tareas colectivas (Molina y Miguez, 2008).

Más allá de los primeros miembros, las lógicas sociopolíticas de Mondragon se mantuvieron y se enriquecieron gracias a nuevos miembros que, aun bebiendo de distintos órdenes institucionales, confluían al considerar Mondragon como una experiencia que posibilitaba poner en práctica sus ideales sociopolíticos. De esta forma, la organización acogió en sus primeros años a diversos miembros inspirados en la doctrina social de la iglesia y seguidores de Arizmendiarieta; a socialistas y sindicalistas que veían el proyecto como una forma de abolir el trabajo asalariado y democratizar los medios de producción y, por último, a nacionalistas vascos que consideraban el grupo como una herramienta para la construcción del Estado vasco.

Por otra parte, el hecho de haber sido considerada como una organización alternativa, ha supuesto para Mondragon una constante exigencia de satisfacción de las lógicas sociopolíticas. La Izquierda Vasca, entidad política recipiente del orden nacionalista y laboralista, ha sido un actor de presión clave en el desarrollo histórico de la organización, particularmente a través de cooperativistas vinculados a ella que se han postulado como representantes y cargos de los distintos órganos de las cooperativas. Es destacable también el papel de instituciones internas como LANKI, que han sostenido a lo largo del tiempo líneas de investigación muy relacionadas con la regeneración cooperativa. Su vinculación a Mondragon Unibertsitatea le ha otorgado un papel influyente en momentos clave como la caída de FED o el propio PRSE<sup>22</sup>.

Al margen de esto, el contexto institucional del País Vasco ha influenciado enormemente a muchos miembros que, sin estar vinculados a ninguna de las organizaciones mencionadas previamente, han ejercido una fuerte presión interna para mantener las lógicas sociopolíticas activas.

Por su parte, el grupo Mondragon ha estado históricamente influenciado por el orden comercial, caracterizado por una motivación para gestionar la cooperativa de forma que se priorice la eficiencia, la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero. Los propios fundadores de la experiencia, influenciados por la necesidad de las cooperativas de competir bajo el marco del mercado capitalista, legaron en la organización una profunda atención a las lógicas comerciales.

---

<sup>22</sup> El PRSE, por sus siglas Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia, es el primero de 4 procesos de reflexión identificados en las cooperativas estudiadas. Como se explicará más adelante con mayor profundidad, son procesos colectivos de reorientación de las misiones organizativas. El resto de procesos han sido denominados PR1, PR2 y PR3 con el fin de salvaguardar el anonimato de las cooperativas que los llevaron a cabo.

“Estamos dentro de los cánones de la economía de competencia, la de la eliminación de los débiles por los fuertes, y las cooperativas, subsumidas en el sistema, están en medio de sus coordenadas.” (Larrañaga, 1981: 183)

En ese sentido, los fundadores temían que las cooperativas no estuvieran a la altura para competir con el resto de organizaciones empresariales. Esta perspectiva influenciaría, en gran medida, la arquitectura organizativa característica del grupo.

“No hay realidad social estable mientras no se es útil y trascendente en lo económico, y siendo así, restan pocas dudas acerca de la necesidad de configurar los documentos jurídicos con la estructura que haga viable la empresa.” (Larrañaga, 1981:138)

La idea de asegurar la eficiencia de la organización se plasmó por primera vez en los estatutos de Ulgor, la cooperativa fundacional del grupo (Ortega, 2021). La concepción taylorista de sus fundadores, asoció de forma indiscutible la eficiencia y productividad con la necesidad de jerarquía y mando gerencial. En consecuencia, se diseñó una organización bicéfala, separando la misión sociopolítica y la comercial (Ortega, 2021). Esta cuestión la trataremos con mayor profundidad posteriormente.

No fue hasta mediados de la década de 1980, cuando la lógica comercial se impuso explícitamente a la sociopolítica. Debido a la apertura del autárquico mercado español al mercado internacional, las cooperativas de Mondragon se vieron obligadas a crecer y profesionalizarse para adquirir el tamaño y las capacidades de gestión necesarias para sobrevivir en un entorno rápidamente cambiante (Bretos et al., 2019). Este nuevo contexto supuso para muchos dirigentes la inclinación hacia posturas más gerencialistas que aseguraran la supervivencia de las organizaciones. A su vez, el nuevo contexto ideológico mundial, caracterizado por la hegemonía de valores como el individualismo, legitimó las lógicas mercantiles de muchos líderes y moldeó la ideología de las nuevas generaciones de socios cooperativistas (Heras, 2014).

La priorización de lógicas comerciales es habitualmente justificada por sus defensores en términos de funcionalidad, pero como veremos más adelante, también hay motivos de carácter personal que las justifican.

En definitiva, este proceso desencadenó importantes dinámicas degenerativas en Mondragon. Entre ellas, es destacable el progresivo desplazamiento del poder de decisión de los trabajadores de base a la tecnoestructura (Basterretxea et al., 2020; Errasti, Bretos y Nunez, 2017); la adopción de discursos gerencialistas con la consiguiente adopción de los regímenes de producción dominantes (Cheney, 1999;

Heras, 2014) y las técnicas de gestión de RRHH que priorizan preocupaciones mercantiles como la eficiencia, el crecimiento y la rentabilidad, en detrimento de los ideales y objetivos sociopolíticos (Basterretxea et al., 2020; Bretos et al., 2018a), y, por último, el aumento de la relación de diferencia salarial máxima de la original de 3:1 a 9:1 (Barandiaran y Lezaun, 2017).

El modelo de crecimiento de Mondragon también ha suscitado una gran controversia. Muchas cooperativas se han expandido mediante la creación de filiales capitalistas tanto en el Estado como en el extranjero. En ellas los empleados se ven privados de los derechos de los socios, tales como el derecho a participar en la propiedad, en la toma de decisiones o en el reparto de beneficios (Flecha y Ngai, 2014; Errasti, 2015).

En resumen, el grupo Mondragon se presenta como un caso extraordinario para el estudio de las tensiones organizacionales por la cantidad de ordenes institucionales distintos que lo influyen y, consecuentemente, por la diversidad de lógicas institucionales que confluyen en él.

### 1.3. Selección de los casos de estudio

La elección de las 6 cooperativas ha obedecido a los siguientes criterios: a) pertenecer al grupo Mondragon, b) ser de gran tamaño, c) ser cooperativas industriales y, por último, d) ser cooperativas vanguardistas en términos cooperativos. Todas las cooperativas investigadas en esta tesis cumplen con estos cuatro criterios. A continuación, explicaremos las razones por las que se han considerado estos criterios en el estudio:

- a) La pertenencia de todas las cooperativas al grupo Mondragon nos permite captar la influencia y características culturales de este histórico grupo cooperativo, algo que determinamos relevante debido a su influencia en el resto de experiencias cooperativas mundiales. La relevancia e influencia del grupo Mondragon es destacada por las siguientes razones:
  - i. Por su tamaño y diversidad: tal y como hemos mencionado anteriormente, Mondragon es uno de los grupos cooperativos más grandes del mundo. Desde su fundación en 1956 ha crecido hasta incluir una amplia variedad de empresas de diferentes sectores como manufactura, finanzas, distribución y educación. Su diversificación es, de hecho, una muestra de la viabilidad del modelo cooperativo en diferentes áreas económicas.

- ii. Por su éxito empresarial: el grupo Mondragon ha demostrado ser económicamente exitoso a lo largo de los años. Sus empresas han competido con éxito en el mercado global, demostrando que las cooperativas pueden ser eficientes y rentables.
- iii. Por el relativo mantenimiento de su *ethos* sociopolítico: aun asumiendo muchas de las críticas que se vierten sobre el grupo y sus cooperativas, la estructura organizativa de Mondragon sigue basándose en la participación democrática de los trabajadores en la toma de decisiones. La gestión participativa implica que los trabajadores tienen voz en las decisiones importantes de la empresa, incluyendo la elección de directivos y la definición de políticas empresariales. Además, pese a las numerosas tendencias degenerativas que condicionan su desarrollo, mantiene una proporción de trabajadores asalariados alta en sus matrices, sobre todo comparándolo con otros grupos de cooperativas de trabajo similares (Webb y Cheney, 2014).

Por otro lado, el grupo se sigue basando en principios de solidaridad y apoyo mutuo entre los miembros. Tienen mecanismos para ayudar a las empresas en momentos de dificultades, tales como fondos comunes y políticas de redistribución de recursos, lo que fortalece la resiliencia del grupo en su conjunto.

El grupo también mantiene un compromiso considerable con la educación cooperativa y el desarrollo local. Invirtiendo anualmente grandes cantidades de dinero en ello.

- b) La elección de cooperativas de gran tamaño se debe al carácter paradójico del tamaño: por un lado, tal y como hemos expuesto recientemente, la literatura ha identificado históricamente el tamaño como uno de los factores más determinantes en la degeneración cooperativa (Foreman y Whetten, 2002; Haigh y Hoffman, 2012; Hansmann, 1996; Kalmi, 2004; Ng y Ng, 2009; Nilsson, Kihlen y Norell, 2009; Olson, 1965; Spear, 2004; Webb y Cheney, 2014). Por otro lado, gracias al tamaño, las cooperativas de trabajo consiguen resistir al cada vez más competitivo mercado internacional y expandir cuantitativamente su misión sociopolítica, trasladando sus beneficios a un número mayor de trabajadores y beneficiarios.

Esta circunstancia, junto al hecho de que sus paradojas y tensiones hayan sido escasamente estudiadas (Audebrand, 2017; Hernandez, 2006; Storey et al., 2014; Varman y Chakrabarti, 2004), nos hacen considerar a las grandes cooperativas de trabajo como casos de especial interés académico.

Es importante remarcar que con la expresión “cooperativa de gran tamaño” no se hace referencia a la definición dada por la Unión Europea de empresa de gran tamaño (Reglamento UE n.º 651/2014 de la Comisión) que se establece a partir de 250 empleados y 50 millones de facturación. Si no que se refiere a cooperativas con un número superior a 150 trabajadores. Para el establecimiento de dicho umbral se ha tomado como referencia el número de trabajadores medio de las cooperativas de trabajo en España —11 (S. E. de Empleo y ES, 2020)— y las distintas teorías que plantean que, a partir de un número igual o superior a 150 miembros, las organizaciones tienen problemas para ser gestionadas democráticamente (Hill y Dunbar, 2003; Webber y Dunbar, 2020).

El archiconocido número de Dunbar, propuesto por el antropólogo Robin Dunbar, se refiere a la idea de que hay un límite cognitivo en el número de relaciones estables que un individuo puede mantener (Webber y Dunbar, 2020). El número específico propuesto por Dunbar es aproximadamente 150. Según su teoría, este número representa el límite superior de relaciones interpersonales significativas que una persona puede mantener con otros individuos (Webber y Dunbar, 2020).

A nivel organizacional, el número de Dunbar tiene implicaciones importantes, especialmente en términos de estructuras sociales y comunicación. Hill y Dunbar (2002) sugieren que a una persona le resultará difícil mantener relaciones significativas con un grupo de individuos que supere los 150 integrantes. Esto implica que, a medida que una organización crece, la comunicación efectiva puede volverse más desafiante (Webber y Dunbar, 2020).

La transgresión del número de Dunbar puede afectar también a la propia cultura organizacional. Mantener una cultura fuerte y cohesionada puede ser más sencillo en grupos más pequeños, donde los individuos pueden interactuar con mayor frecuencia y comprender mejor los valores y objetivos compartidos (Webber y Dunbar, 2020).

- c) Para comprender mejor el fenómeno de estudio necesitamos un nivel mínimo de homogeneidad que nos permita comparar los casos entre sí y comprender el origen de sus diferencias y similitudes. Con ese mismo fin, decidimos basar nuestro caso de estudio en grandes cooperativas de trabajo industriales del mismo grupo cooperativo. De esta forma conseguimos un equilibrio entre una homogeneidad que nos permite realizar comparaciones y una heterogeneidad que nos permite observar distintos resultados.
- d) Las seis cooperativas de trabajo han sido seleccionadas tras haberlas identificado —en entrevistas con expertos o en la propia literatura— como cooperativas del grupo Mondragon relativamente vanguardistas. Es decir, por haber impulsado procesos de regeneración, innovación cooperativa, nuevas formas de liderazgo o por su relación particular con el resto de cooperativas.

### Coop-A

Coop-A es una cooperativa localizada en Mondragon, Gipuzkoa. Pertenece al histórico grupo Fagor y emplea alrededor de 700 personas, de las cuales casi 600 son socias (datos de 2024). Fundada en 1956, la compañía ha trascendido como un referente en la fabricación de maquinaria para la transformación de chapa metálica, posicionándose como un actor destacado en el sector de la metalurgia y la industria de bienes de equipo a nivel global.

El núcleo de su actividad empresarial se centra en la concepción, diseño, fabricación y comercialización de maquinaria especializada para la conformación de chapa metálica. Este ámbito abarca una amplia gama de productos, que van desde prensas mecánicas y líneas de corte hasta sistemas de automatización y software de control, destinados a sectores diversos como el aeroespacial, el ferroviario o el automotriz, entre otros. Siendo este último el que más peso ocupa en su facturación.

El sector de las soluciones industriales, al que pertenece Coop-A, está caracterizado por una producción intensiva en conocimiento y basada en proyectos heterogéneos que en la mayoría de los casos responden a necesidades particulares del cliente. En consecuencia, la producción se organiza a través de proyectos específicos.

La empresa ha establecido una sólida presencia global a través de una red de colaboraciones estratégicas y de filiales (China, México, Estados Unidos y Alemania). Además, cuenta con varias plantas cooperativas en el País Vasco (Arrasate, Donostia, Zamudio y Markina).

## Coop-B

Coop-B es una cooperativa con sede en Oñati, Gipuzkoa, que también forma parte del grupo Fagor. Cuenta con una plantilla de alrededor de 2400 empleados, de los cuales alrededor de 525 son de la matriz. De todos ellos, 380 son socios (datos de 2024). La empresa se fundó en 1960 y se ha destacado como un referente en la fabricación de una amplia gama de equipos y soluciones para cocinas industriales, lavanderías comerciales y equipos de refrigeración industrial. Algunos de sus productos más conocidos incluyen hornos, lavavajillas, freidoras, cámaras frigoríficas, y una variedad de maquinaria para la preparación de alimentos.

El sistema de producción de Coop-B se basa en la producción en cadena. Debido a las cualidades de los productos que produce, sus cadenas son cortas con ciclos largos, es decir, cada operario dedica un tiempo prologado en cada uno de los productos. La jerarquía a nivel de fábrica es amplia, aunque la habitual en este tipo de sectores. Por encima del operario hay un jefe de área de fabricación (lavadoras, hornos, etc.), por encima de este un jefe de unidad encargado de gestionar tanto la fabricación como el diseño de los productos. Por último, por encima del jefe de unidad se encuentra el director industrial.

Coop-B ha logrado una importante presencia a nivel internacional, exportando sus productos a más de 100 países de todo el mundo. Cuenta con siete filiales productivas (3 en España, 1 en Polonia, 1 en Francia y 1 en México) y 35 delegaciones comerciales repartidas por América, Europa y Asia.

## Coop-C

Coop-C es una cooperativa fundada en 1973 en Gernika, Bizkaia. Cuenta con un total de 760 socios. Junto a los trabajadores no socios, la cifra de personas empleadas asciende a 950 en la matriz y a un total de 3200 personas, tomando todas las filiales internacionales.

La cooperativa se especializa en la fabricación de productos plásticos para diversas industrias, con un enfoque particular en el sector automotriz. La cooperativa ha desarrollado soluciones innovadoras en el campo de los plásticos y suministra una amplia gama de productos, que incluyen piezas para la carrocería de automóviles, componentes de sistemas de escape y otros productos relacionados con la industria del transporte.

Coop-C está dividida en tres áreas principales: centro tecnológico, servicios centrales y producción. El proceso de trabajo en Coop-C comienza con la captación de un proyecto por parte de varios equipos de los servicios centrales,

entre los que podríamos incluir marketing o ventas. Una vez captado el proyecto se inicia una fase de alrededor de dos años y medio en la que ese proyecto se va a terminar de definir y adaptar a las características técnicas de Coop-C. La adaptación se realizará por equipos de trabajo del MTC (Centro de I+D) en los que colaborarán los clientes y dos encargados del área de producción (uno del área de procesos y el otro del área de calidad). Finalmente, y tras el proceso de definición, el proyecto llegará a la etapa de producción. En esta etapa, se producen las piezas encargadas por el cliente, para lo que se usan sistemas como la inyección o el cromado.

Coop-C es una cooperativa profundamente internacionalizada que cuenta con 11 plantas productivas (India, México, Reino Unido, Italia, República Checa, China y España), la mayoría como filiales de capital, aunque ha de ser mencionada una planta cooperativa en Galicia. Además, posee cuatro centros tecnológicos (en Europa, India, China y Estados Unidos) y siete oficinas comerciales.

### Coop-D

Coop-D es una cooperativa que pertenece al grupo Ulma, recientemente escindido del grupo Mondragon. Se fundó en 1961 en Oñati, Gipuzkoa. La cooperativa cuenta en el 2024 con cerca de 1900 trabajadores, alrededor de 1120 pertenecientes a la matriz, de los que 1100 son socios. Se especializa en el diseño y fabricación de maquinaria de envasado y embalaje. La empresa proporciona soluciones de envasado para una variedad de industrias, incluyendo alimentos, farmacéutica y productos industriales. Sus productos incluyen una amplia gama de máquinas de envasado, desde envasadoras automáticas hasta sistemas de termoformado y soluciones de envasado de flujo horizontal y vertical.

El sector al que se dedica la cooperativa determina en gran medida su forma de producción, que está basada en el trabajo por proyectos, ya que cada máquina se personaliza. Cabe notar que la cooperativa tiene una planta de calderería y una de mecanizado en la que se trabaja de forma seriada y a turnos.

La presencia internacional de Coop-D es destacada, contando con filiales productivas en Rumania y Brasil, además de delegaciones en países como España, Portugal, Francia, Italia, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemania, Suiza, Austria, Polonia, Ucrania, Rusia, Turquía, Australia, Sudáfrica, Argentina, México, Estados Unidos, Canadá, Tailandia, Colombia y China.

### Coop-E

Coop-E es una cooperativa fundada en Sorluze, Gipuzkoa, en el año 1962. Pertenece al grupo Danobat. La forman alrededor de 360 trabajadores, 270 de los cuales pertenecientes a la matriz, de los cuales 260 son socios (datos del 2023). Coop-E opera en el sector de la fabricación de maquinaria industrial, con un enfoque particular en máquinas herramienta para el mecanizado de precisión de piezas metálicas. Sus productos se utilizan en una variedad de industrias, incluyendo la automotriz, aeroespacial, energética, y la industria en general.

En Coop-E la producción se organiza basándose en proyectos singulares, lo que significa una forma de trabajo más autónoma que aquella basada en la producción en serie. En los últimos años, con la implementación del *Lean Manufacturing*, se está intentando simplificar y estandarizar el proceso de producción de forma que se puedan incorporar elementos de la producción en serie para hacer más eficiente el proceso.

Coop-E posee participaciones en filiales productivas alemanas, italianas, rumanas y españolas.

### Coop-F

Coop-F es una empresa fundada en 1973 en Vitoria-Gasteiz. Fue cooperativizada e integrada en el grupo Mondragon en 2005 a través de la aportación de una parte importante del capital por parte de Mondragon Inversiones. La cooperativización de Coop-F a través de Mondragon Inversiones genera determinadas particularidades en la cooperativa que merecen ser mencionadas.

Inicialmente, cuando la empresa se compró a su anterior propietario, el capital aportado por Mondragon Inversiones alcanzó el 50 %. Actualmente, el porcentaje de capital que tiene Mondragon Inversiones en la cooperativa ronda el 30 %. Lo más destacado de la participación de Mondragon Inversiones en el capital de Coop-F es su consecuente participación en la Asamblea General y el consejo rector.

Mondragon Inversiones posee un 30 % de los votos en la Asamblea. Este porcentaje es, en ocasiones, determinante en las votaciones, especialmente en aquellas propuestas que siguen la línea marcada por el propio grupo, pues los integrantes de la Asamblea que representan a Mondragon habitualmente votan a favor de las propuestas del grupo.

Bueno, claro, tú piensa que ese 30 % siempre va a ir a favor de todo lo que venga y todas las ideas, vamos a decir, que vengan desde el grupo Mondragon. Muchas veces se fomentan alguna serie de acciones. Entonces, pues todas esas acciones que vengan, que pueden ser buenas, ¿eh? Pero

igual el resto de la gente no comparte, pues a lo mejor sí que salen adelante.  
(Consejera social. Coop-F)

En lo relativo al consejo rector, 3 de los 7 miembros del mismo son representantes de Mondragon. Pese a la participación de los consejeros de Mondragon, para ciertas decisiones de carácter más interno o social es exclusivamente el grupo de los 4 consejeros internos el que participa.

Como ellos tienen capital, pues en realidad, claro, en el consejo rector también participan. Lo que pasa es que, para las decisiones bancarias. Para las decisiones más internas, o sea, lo que tiene que ver más con la gente, solo serían esas 4 personas. Lo que tiene que ver más con gestión de empresa ya entrarían esas 7 más el gerente. (Consejera social. Coop-F)

De una forma aún más destacada que en la Asamblea, aquí la participación de los consejeros rectores de Mondragon es más determinante, ya que la ligera diferencia en número entre ellos y los internos les hace adquirir un gran protagonismo.

Como son 3 personas dentro del consejo rector, pues si alguno más del consejo rector apoya una decisión, pues al final son mayoría. (Consejera social. Coop-F)

La idea principal de la cooperativa es devolver el capital aportado por Mondragon Inversiones para que todos los representantes y votos en la Asamblea sean internos. De hecho, en la Asamblea del 2023 se votó si devolver una parte que suponga que Mondragon pase de tener menos del 30 % del capital.

Tal y como expresa una de las entrevistadas, con la devolución del capital que se pretende realizar, por la que Mondragon se situara con menos del 30 % del mismo, perderán uno de los representantes que pasará a ocupar un representante de los socios.

Había un acuerdo en el que, si ellos pasaban de tener menos del 30 % del capital, perdían un consejero. Entonces, en la próxima Asamblea, que será en mayo, se votará eso. Se votará que van a pasar, en vez de ser 4-3, pasarán a ser 5-2. (Consejera social. Coop-F)

La cooperativa la forman alrededor de 200 trabajadores, de los cuales 160 son socios. La cooperativa se especializa en la fabricación de equipos y soluciones para la fundición y mecanizado de piezas de metal, ofreciendo soluciones para diferentes procesos, como moldeo y *core blowing* [soplado de machos]. La empresa proporciona equipos y sistemas avanzados para la industria de fundición, atendiendo a diversos sectores, como automotriz, ferroviario y energético.

Coop-F está enfocada en el sector de la automoción, al que dedica más del 90 % de su producción, perteneciendo, de hecho, a la división de automoción del grupo. La cooperativa destaca por su buena trayectoria económica pese a las desventuras del sector, convirtiéndose en una de las excepciones de su división. La cooperativa resistió la pandemia sin entrar en pérdidas, llevando desde el 2015 en números verdes. Su momento más económicamente complicado fue, de hecho, cuando se transformó en cooperativa, entre los años 2004 y 2008, debido a la crisis que arrastraban. Pese a todo, y precisamente debido a la inestabilidad del sector, mantienen una actitud de alerta.

El sistema de producción en Coop-F sigue las lógicas de la estructuración por proyectos, es decir, no se trabaja en cadena, sino que trabajan distintos tipos de montadores, tuberos y electromecánicos simultáneamente en una misma máquina.

Coop-F no posee plantas productivas en el extranjero, sin embargo, tiene una amplia red de oficinas comerciales alrededor de todo el globo (Francia, Alemania, Rusia, India, China, Estados Unidos, México y Sudáfrica).

#### 1.4. Recolección de datos

En concordancia con la metodología cualitativa, usamos diversas fuentes (Eisenhardt, 1989), tales como datos de archivo, datos de observador y entrevistas para recolectar los datos.

##### 1.4.1. *Datos de archivo*

Recopilamos un amplio conjunto de datos de archivo, crucial para construir un caso rico, sensible al contexto y con fundamento histórico (Yin, 2013). Además, estos datos nos ayudaron tanto a validar nuestros hallazgos como a identificar temas emergentes y, por tanto, reelaborar continuamente los cuestionarios para las entrevistas. Este material incluía documentos de acceso público (por ejemplo, literatura científica sobre Mondragon, informes anuales, entrevistas publicadas, documentos de las páginas webs de las empresas, comunicados de prensa y TU Lankide<sup>23</sup>) y documentos internos proporcionados por Mondragon y los entrevistados de las seis cooperativas investigadas (por ejemplo, planes estratégicos y empresariales, informes de RSC, estudios internos e informes de reuniones del consejo rector y Asambleas Generales).

##### 1.4.2. *Observaciones y entrevistas*

Nuestra fuente de datos primaria consistió en la observación informal de 3 plantas de un total de 2 de las cooperativas de trabajo estudiadas y en 65 entrevistas en

---

<sup>23</sup> Revista mensual oficial del grupo Mondragon.

profundidad realizadas entre 2020 y 2024 a 63 miembros de las seis cooperativas investigadas y de los órganos centrales y auxiliares del grupo Mondragon.

Las entrevistas y la observación informal son elementos fundamentales en la investigación cualitativa, complementándose entre sí para proporcionar una comprensión profunda y rica de los fenómenos estudiados. Mientras que las entrevistas permiten a los investigadores obtener perspectivas detalladas y contextuales de los participantes, explorando sus experiencias, creencias y percepciones (Edwards et al., 2011), la observación informal sumerge a los investigadores en el entorno natural de los participantes, facilitando la identificación de patrones de comportamiento, dinámicas sociales y contextos culturales que influyen en los fenómenos estudiados. Ambos métodos son esenciales para generar y contextualizar los datos, validar las percepciones reportadas y generar nuevas preguntas de investigación, enriqueciendo así la comprensión global de los fenómenos sociales bajo estudio (Yin, 2013).

Las entrevistas fueron semiestructuradas y duraron una media de 100 minutos cada una. Si bien usamos cuestionarios preelaborados, dimos a los entrevistados flexibilidad para abordar los temas que consideraran relevantes, evitando así las expectativas prejuiciosas del entrevistador (Gamble, 2010). Los idiomas usados fueron el euskera y el español. Se tomó la decisión de no traducir las transcripciones en euskera al español para evitar problemas asociados a la interpretación y traducción (Xian, 2008).

Una importante proporción de las entrevistas se hicieron por videollamada (alrededor del 55 %) o llamada telefónica (alrededor del 5 %) debido a las restricciones de la pandemia del covid-19. En estos casos se puso especial cuidado en asegurar una conexión estable a internet y localizar espacios silenciosos y tranquilos para las entrevistas. El resto de las entrevistas (alrededor del 40 %) se realizaron en persona. La inmensa mayoría de las entrevistas (alrededor del 98 %) se grabaron. En escasas ocasiones (alrededor del 2 %) los entrevistados nos pidieron no grabar la conversación, en estos casos se tomó nota manualmente de la conversación.

Para fomentar la franqueza y evitar el “silencio organizativo” (Morrison y Milliken, 2000), garantizamos el anonimato a nuestros informantes y sus organizaciones, y muchas de las entrevistas con miembros no directivos se realizaron fuera de la “jaula de hierro” simbolizada por el lugar de trabajo (Heras, 2014), en lugares como cafeterías, bibliotecas, bares tranquilos y centros cívicos, donde es más probable que surja un ambiente relajado y una relación más estrecha entre investigador e informante (Alvesson, 2002). En los casos en los que los socios trabajadores se entrevistaron en las propias cooperativas, se procuró

encontrar espacios tranquilos y aislados del resto de personas donde pudieran expresarse con total libertad (Gamble, 2010). En el caso de las entrevistas con miembros directivos, la inmensa mayoría las hicimos en las propias oficinas de las cooperativas.

El amplio abanico de entrevistados nos permitió entender los distintos intereses y dinámicas de poder existentes en las cooperativas de trabajo (Edwards et al., 2011). Se entrevistó a altos directivos, presidentes, miembros del consejo rector, del consejo social, socios trabajadores de mano de obra directa e indirecta y miembros del grupo Mondragon y Mondragon Unibertsitatea. Gracias a esta diversidad de informantes, conseguimos captar las perspectivas e intereses de los diferentes actores y grupos, así como examinar sus dinámicas de poder (Edwards et al., 2011). Poner atención a los discursos y perspectivas de los miembros es crucial para comprender hasta qué punto las políticas formales de las organizaciones se implementan en la práctica real cooperativa (Heras, 2014). De la misma forma, el acceso a altos directivos fue esencial para conseguir información privilegiada de la que otros miembros de la organización no disponen (Welch, Marschan-Piekkari, Penttinen y Tahvanainen, 2002). La triangulación constante de las diferentes respuestas de los entrevistados entre sí y con la información de archivo permitió discernir la información verídica de la información distorsionada por el sesgo de opinión de los participantes (Shenton, 2004; Yin, 2003).

El acceso a las cooperativas se obtuvo a través del contacto simultáneo con varios miembros de las diferentes cooperativas de trabajo. A continuación, iniciamos múltiples procedimientos de muestreo de bola de nieve (Patton, 2002; Teddlie y Yu, 2007) para llegar a informantes de una amplia variedad de géneros, edades, áreas funcionales y niveles jerárquicos, incluidos representantes de los órganos de gobierno de las cooperativas, gerentes y trabajadores de los talleres.

Los temas que se abordaron en las cooperativas de trabajo orbitaron en torno a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la educación y la transformación social, la relación entre el tamaño y la democracia, mecanismos que generasen mayor satisfacción y sentimiento de pertenencia entre los socios respecto a su cooperativa, las relaciones entre los distintos órganos y colectivos o el surgimiento de los procesos de reflexión y la traducción de sus políticas formales a la práctica diaria. Preguntamos a los miembros su opinión sobre las tensiones entre los principios cooperativos y las exigencias del mercado, las dinámicas organizativas que implicaban un alejamiento de las raíces cooperativas originales y las estrategias y acciones regenerativas específicas aplicadas en los ámbitos de la participación, la educación cooperativa y la transformación social (Anexos I, II y III).

Las preguntas a los directivos estuvieron más orientadas hacia las razones del despliegue de ciertos procesos participativos en sus organizaciones, sobre la relación entre el consejo de dirección con el resto de órganos, sobre la participación de los socios en las decisiones estratégicas, sobre criterios de contratación, sobre las exigencias del mercado, sobre las características de los procesos de trabajo o la gestión de herramientas clave como las reubicaciones (Anexos IV, V y VI).

En las entrevistas con los miembros de los servicios centrales del grupo se abordaron los retos históricos a los que se enfrentaba Mondragon para equilibrar el éxito empresarial y la identidad cooperativa, las motivaciones detrás de la regeneración, los entresijos de los debates internos de los distintos procesos de reflexión y las políticas formales de regeneración adoptadas por los órganos de Mondragon. En el caso concreto de Otalora, también hicimos hincapié en el papel de la educación cooperativa y la gobernanza en la regeneración (Anexos VII, VIII y IX).

La recopilación de datos avanzó hasta que se alcanzó la “saturación de datos”, es decir, hasta que los nuevos encuestados no añadieron nuevas perspectivas relevantes (Neuman, 2011).

Todas las entrevistas se transcribieron. Analizamos secuencialmente los datos a medida que los recogíamos con un doble objetivo: lograr una inmersión profunda en los datos desde el principio y perfeccionar nuestra guía de entrevistas para obtener datos más ricos y precisos (Neuman, 2011).

En el grupo Mondragon entrevistamos al encargado de la diseminación cooperativa de Mondragon y al responsable de sostenibilidad y transformación social. En Otalora entrevistamos a la responsable de cultura cooperativa y en dos ocasiones (una en 2021 y otra en 2024) al responsable de educación cooperativa. Este último nos proporcionó documentación esencial sobre el PRSE y nos señaló algunas de las cooperativas más vanguardistas en la lucha por la conservación de sus valores, cooperativas que se tomaron como caso de estudio en esta tesis. Por último, en Mondragon Unibertsitatea llevamos a cabo un total de 5 entrevistas entre los años 2021 y 2023 a 3 miembros del instituto de investigación LANKI, a un miembro del instituto de investigación MIK y a un miembro del departamento de ingeniería. A este último, se le entrevistó debido a su responsabilidad en la plataforma de datos socioeconómicos sobre cooperativas Bateratzen (véase Tabla 2).

Tabla 2: Recolección de datos en el grupo Mondragon

Entrevistas	Entidad	Posición	Datos de archivo
-------------	---------	----------	------------------

2	Servicios centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de diseminación cooperativa de Mondragon</li> <li>• Responsable de sostenibilidad y transformación social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
3	Otalora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de educación cooperativa</li> <li>• Responsable de cultura cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
5	Mondragon Unibertsitatea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres miembros de LANKE</li> <li>• Miembro del MIK</li> <li>• Miembro de departamento de ingeniería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la cooperativa Coop-A llevamos a cabo un total de 9 entrevistas con un total de 9 miembros distintos entre los años 2020 y 2023 en la planta central de Arrasate y en dos plantas medianas: la de Markina y la de Donostia. En relación con algunos eventos pretéritos que se trataron en las entrevistas, como el PRSE, 7 de los 9 entrevistados participaron directa o indirectamente en él, ya sea en su elaboración o en la implementación de sus políticas; situación similar al del resto de entrevistados del resto de casos. Respecto a otros eventos pasados como el PR2, aunque su inicio data del 2014, la implementación de sus políticas es reciente, habiéndose implementado algunas de las últimas políticas relevantes en el 2021, por lo que todos los miembros entrevistados han sido testigos de las mismas (véase Tabla 3). Además, tuve la ocasión de observar in situ las oficinas de diseño, así como el propio taller de producción de la planta de Arrasate.

Tabla 3: Recolección de datos en Coop-A

<b>Entrevistas</b>	<b>Entidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
6	Planta central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente del consejo rector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora personas</li> <li>• Consejero social</li> <li>• 2 montadores</li> <li>• Jefe de equipo de montajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
2	Planta Markina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montador</li> <li>• Responsable intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> </ul>
1	Planta Donostia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociador en la sección de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la cooperativa Coop-B llevamos a cabo 7 entrevistas a miembros pertenecientes a su planta central entre el 2021 y el 2024. Además, hay que sumar a estos entrevistados y a los de la cooperativa Coop-A una entrevista al responsable de comunicación y transformación social del grupo Fagor (véase Tabla 4). Esta persona, que además fue presidente del consejo rector de Coop-A, ostenta un cargo de nueva creación a consecuencia del PR2. Su testimonio fue clave para entender el propio PR2 o proyectos como Debagoiena 2030.

Tabla 4. Recolección de datos en Coop-B

<b>Entrevistas</b>	<b>Entidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
7	Planta central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director personas</li> <li>• Dos presidentes del consejo rector</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Dos operarios</li> <li>• Consejero social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
1	Grupo Fagor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de comunicación y transformación social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la cooperativa Coop-C entrevistamos a un total de 9 personas entre el año 2021 y el 2023 (véase la Tabla 5). Por las características de su sistema de producción, basado en la producción en serie, en las entrevistas se hizo mucho hincapié en las condiciones de trabajo de los trabajadores de mano de obra directa, en las posibilidades de reformarlo y en la diferencia respecto a los trabajadores de mano de obra indirecta, como los pertenecientes al centro de I+D de la cooperativa.

Tabla 5. Recolección de datos en Coop-C

<b>Entrevistas</b>	<b>Entidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
7	Planta central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente del consejo rector</li> <li>• Miembro del consejo rector</li> <li>• Operaria</li> <li>• Responsable de desarrollo organizacional</li> <li>• Técnico de educación</li> <li>• Líder de proyectos</li> <li>• Consejero social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
2	MTC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos miembros del equipo de desarrollo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la cooperativa Coop-D se efectuaron un total de 8 entrevistas, de las cuales 3 se realizaron a miembros del grupo Ulma (véase la Tabla 6). Esto se debe a que el aspecto más interesante de esta cooperativa es, precisamente, su alineación mayor con el grupo Ulma que con el grupo Mondragon, hasta el punto de generar la segregación entre los dos. Debido a la saturación de datos alcanzada con el resto de cooperativas en lo que respecta al PRSE, en estas entrevistas se puso mayor énfasis en las características propias de la cooperativa como miembro del grupo Ulma.

Tabla 6. Recolección de datos en Coop-D

<b>Entrevistas</b>	<b>Entidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
--------------------	----------------	-----------------	-------------------------

5	Planta central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejero social</li> <li>• Montador</li> <li>• Un miembro del consejo rector</li> <li>• Expresidente del consejo rector</li> <li>• Presidente del consejo rector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audio-visuales</li> </ul>
3	Grupo Ulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente del consejo rector</li> <li>• Dos miembros de consejo rector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audio-visuales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la cooperativa Coop-E se llevaron a cabo 13 entrevistas a un total de 12 personas porque al gerente y a uno de los expresidentes se les entrevistó en dos ocasiones, una individualmente y otra en una discusión grupal en la que participaron el gerente, el expresidente y el presidente actual (véase la Tabla 7). Esta última conversación fue especialmente interesante por el ambiente relajado y amigable que se generó y que propició que salieran opiniones dispares sobre asuntos variados y que se debatiera sobre ellos. La mayoría de las entrevistas se llevaron a cabo en distintos momentos de una misma jornada del 2023 en la que, además, tuve ocasión de observar in situ 2 plantas de producción, las distintas etapas de desarrollo de las máquinas que producen, las oficinas y el barrio degradado en el que se asienta la cooperativa y que están ayudando a regenerar desde hace un lustro a través del PR3.

En estas entrevistas se hizo especial hincapié en el PR1 y en el PR3, de los cuales conseguimos documentación interna. En el primer caso, al igual que en el caso del PRSE, a pesar de ser un evento anterior a las entrevistas, su relativa cercanía temporal y su relevancia en la organización hacen que el recuerdo de los entrevistados sobre los mismos sea rico en detalles. En el caso del PR3, por el contrario, era un evento vivo en el momento de efectuar las entrevistas, por lo que los detalles sobre el mismo eran abundantes también.

En términos generales, pese a la desventaja que pueda suponer analizar eventos pasados como el PRSE o el PR1, tales como una menor cantidad de detalles, una distancia temporal prudencial puede otorgar a los actores y al propio investigador mayor perspectiva para entender el evento y sus consecuencias. En cualquier caso, para compensar la desventaja mencionada, se recurrió de forma intensa a la documentación interna sobre los eventos que nos otorgaron los entrevistados, así como a documentación pública disponible, sobre todo en los números coetáneos de la revista de Mondragon TU Lankide.

Tabla 7. Recolección de datos en Coop-E

<b>Entrevistas</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente del consejo rector</li> <li>• Dos expresidentes del consejo rector</li> <li>• Gerente</li> <li>• Dos montadores</li> <li>• Director de personas</li> <li>• Consejero rector</li> <li>• Consejera social</li> <li>• Responsable de montajes en el exterior</li> <li>• Jefe de planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la cooperativa Coop-F entrevistamos a 8 personas entre el 2022 y el 2023 (véase la Tabla 8). Debido a su particular situación —cooperativa recientemente cooperativizada—, se trata de la única cooperativa que no participó ni en el PRSE ni en cualquier otro tipo de proceso de reflexión. Las preguntas se enfocaron, por lo tanto, en otras cuestiones como la contratación, la gestión del liderazgo y la participación en el día a día, entre otras.

Tabla 8. Recolección de datos en Coop-F

<b>Entrevistas</b>	<b>Posición</b>	<b>Datos de archivo</b>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Prensa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente del consejo rector</li> <li>• Miembro del consejo rector</li> <li>• Miembro del departamento de personas</li> <li>• Miembro del departamento financiero</li> <li>• Coordinador de proyectos</li> <li>• Diseñador</li> <li>• Miembro del consejo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos audiovisuales</li> </ul>
--	---	--

Fuente: elaboración propia.

### 1.5. [Análisis de los datos](#)

El análisis de datos partió de una codificación sistemática de los mismos. En un primer ciclo de codificación usamos una mezcla entre codificación estructural y codificación libre (Saldaña, 2009). Estos dos métodos de codificación nos permitieron identificar en los datos eventos, comportamientos y relaciones de interés a priori relevantes (Saldaña, 2009). Algunos eventos y procesos se categorizaron siguiendo la técnica de codificación longitudinal (Saldaña, 2009), especialmente útil para comparar eventos a lo largo del tiempo y detectar cambios organizacionales. Además, siguiendo las recomendaciones de Eisenhart (1989) para el análisis de múltiples casos de estudio, analizamos cada caso individualmente, para así entender sus patrones y los efectos de su contexto concreto.

En esta etapa usamos los propios términos de los entrevistados para generar nuestros códigos, con el fin de ceñirnos lo máximo a la realidad empírica. Si bien generamos una enorme cantidad de códigos, esta etapa también nos permitió dejar abiertas todas las posibles líneas teóricas (Charmaz, 2006). Para todo ello, nos valimos del software de análisis cualitativo Atlas.ti, en el que se vertieron todas las entrevistas, datos de archivo y gran parte de la literatura.

Posteriormente, comenzamos una segunda etapa de comparación de los códigos en busca de similitudes y diferencias, generando categorías que los agrupaban (Gioia, Corley y Hamilton, 2013). En esta etapa consideramos también la individualidad

de cada caso, comparándolos entre sí y buscando sus diferencias y similitudes (Eisenhart, 1989). Se mantuvo un diálogo continuo entre la teoría y el material empírico, moviéndonos de forma iterativa entre las observaciones empíricas, los patrones emergentes en los datos y la teoría existente (Alvesson y Kärreman, 2007). Pusimos especial atención a las categorías y temas que no tenían una referencia teórica adecuada o que, de tenerla, era escasa (Gioia et al., 2013). También nos fijamos en las categorías que, teniendo una referencia teórica concreta en la literatura, se mostraban en un contexto novedoso (Gioia et al., 2013). Esta triangulación nos reveló patrones comunes y relaciones excluyentes que fuimos contrastando en las posteriores entrevistas (Gioia et al., 2013). Gracias a ellos fuimos puliendo las interpretaciones emergentes de los resultados (Arnould y Wallendorf, 1994). En consecuencia, las diferentes categorías fueron cambiando y refinándose. Con todo, generamos unidades de análisis con mayor significado (Saldaña, 2009).

Siguiendo el enfoque planteado por Yin (2003), los hallazgos específicos obtenidos en el análisis fueron elevados a un nivel más general y abstracto —o lo que Gioia et al., 2013 denominan las categorías del tercer orden—, contribuyendo así al desarrollo o refinamiento de teorías más amplias (Elo y Kyngäs, 2008). Para ello, se han considerado cuidadosamente los elementos contextuales y particulares de cada caso, con el objetivo de dirimir lo particular de cada contexto de lo generalizable a contextos más amplios. Pertenecen a este tercer orden conceptos teóricos como “paradojas de la sostenibilidad”, “paradojas de la individualidad” y “procesos de reflexión”.

Es importante mencionar que, a lo largo del proceso de análisis, se tuvo en cuenta y tomó como inspiración métodos particulares de análisis organizacional de tensiones y paradojas como el de Westenholtz (1999), en el que emplea la propia perspectiva paradójica en el análisis de una cooperativa de trabajo. Su método se basa fundamentalmente en asumir las contradicciones e incongruencias entre las distintas lógicas de las organizaciones como algo viable, poniendo atención a su gestión por parte de las propias organizaciones. Este método es especialmente adecuado para responder a nuestras preguntas de investigación.

## **2. Resultados del estudio empírico**

### **2.1. Estructura y dinámicas de poder internas en las cooperativas de Mondragon**

#### **2.1.1. Estructura interna de las cooperativas de Mondragon**

Si bien cada cooperativa de Mondragon tiene sus particularidades individuales, todas ellas están configuradas bajo una estructura semejante. La estructura de las cooperativas de Mondragon es clave en su funcionamiento y dinámicas. Su diseño

no es casual, sino que obedece al pensamiento de sus fundadores (Ortega, 2021), y debido a la influencia del grupo en el mundo cooperativo, hoy es la base de muchas otras cooperativas de trabajo asociado no pertenecientes al mismo.

La estructura de las cooperativas de Mondragon está compuesta por diversos órganos: la Asamblea General, el consejo rector, el consejo social, el consejo de vigilancia, la gerencia y el consejo de dirección.

La Asamblea General es “el órgano supremo de la cooperativa, expresión de la voluntad social compuesta por todos los socios” y “el órgano en el que reside la soberanía total o máxima capacidad de poder de la cooperativa” (Gorroñoitia, 1994: 10). Es aquí donde los socios eligen a los miembros del consejo rector. También es en la Asamblea donde se aprueban los planes de gestión y muchas de las políticas generales más relevantes.

El consejo rector es el órgano de gobierno y gestión de la cooperativa, además de ser el encargado de representarla ante terceros. Se compone de consejeros elegidos por los socios en la Asamblea General. Los cargos de los consejeros carecen de remuneración.

El consejo social es un órgano que trata de responder a la preocupación por una infrarrepresentación de los socios, particularmente en las grandes cooperativas (Díaz, 1966). Se trata de un órgano consultivo y asesor del consejo rector en el que están representados todos los socios, particularmente “en lo relativo a accidentes, seguridad e higiene, previsión social, sistema de remuneración, administración del fondo de obras sociales y atenciones sociales” (Arizmendiarieta, 1984a: 65). Sin embargo, sus informes no son de obligado cumplimiento para el consejo rector (Arizmendiarieta, 1984b).

Por otra parte, cabe destacar la función informativa de este órgano, pues el consejo rector vierte en él la información tratada en sus reuniones, de forma que el consejo social, a través de los consejillos<sup>24</sup>, pueda transmitirlo a todo el colectivo (Díaz, 1966: 79).

El consejo de vigilancia es elegido también por la Asamblea y tiene por función “dictaminar el cumplimiento de los requisitos exigidos en aspectos contables y en aquellos aspectos de la actividad cooperativa que deben ser sometidos a su consideración” (Gorroñoitia, 1994:15).

---

<sup>24</sup> Se trata de reuniones periódicas que se realizan entre las consejeras y consejeros sociales electos y un grupo reducido de personas trabajadoras. El tamaño del grupo facilita la transmisión de la información y la participación de las personas trabajadoras en los debates que puedan surgir. Generalmente, existe un consejillo por núcleo de trabajo.

La gerencia es nombrada por el consejo rector y es la encargada de dirigir la unidad productiva. Tiene derecho a asistir a las reuniones del consejo rector, aunque sin voto. El órgano puede ser de carácter unipersonal o colegiado (Gorroñoitia, 1994:30). La gerencia preside el consejo de dirección y tiene la facultad de proponer a sus miembros, que habrán de ser ratificados por el consejo rector.

El consejo de dirección es el órgano a través del cual se coordina el equipo directivo (Arizmendiarieta, 1984a). Además, tiene como función el asesoramiento a la gerencia en cuestión empresarial y la elaboración y ejecución de los diferentes planes económicos (Gorroñoitia, 1994:28).

Más allá de los propios órganos y sus características, el organigrama de las cooperativas se diseñó de forma consciente con el fin de satisfacer sus dos misiones —la sociopolítica y la comercial—. Los fundadores entendieron que lo más adecuado para ello era compartimentar las actividades asociadas a cada una de las misiones en dos subestructuras diferenciadas, de forma que cada una de ellas atendiera una de las dos misiones.

“Cabe distinguir funciones y atribuciones directivas, técnicas, sociales y en consonancia con las mismas la empresa debe tener órganos apropiados de aplicación con la autonomía que requiere la naturaleza de las cuestiones.” (Arizmendiarieta, 1984a: 24)

“La clara conciencia participativa de los promotores de esta empresa cooperativa ha previsto la necesidad de asegurar una representatividad fluida sin detrimento de la continuidad y satisfacción óptima de otros requisitos de eficiencia en la empresa. A este objeto se ha deslindado funcionalmente la estructura social y técnica o, si se quiere, el aspecto normativo y ejecutivo: el control social y el impulso ejecutivo.” (Arizmendiarieta, 1984a: 82)

Estas dos subestructuras internas han sido denominadas tradicionalmente socioestructura y tecnoestructura. Siendo la primera la encargada de la misión sociopolítica y la segunda de la misión comercial. La socioestructura, formada por el consejo rector, el consejo social y el consejo de vigilancia, se fundamenta en la elección democrática de los miembros de estos órganos por parte de las personas socias. La tecnoestructura, formada por el gerente, el consejo de dirección y los responsables de los distintos departamentos, se configura de forma jerárquica, con un poder en cascada, es decir, siendo el gerente el que elige a los directores, estos a su vez eligen a sus colaboradores y así sucesivamente. Caso aparte, sería la Asamblea, que podría considerarse un espacio al margen de esta división.

La configuración de la tecnoestructura como un sistema jerárquico obedece a la creencia de los fundadores de que la jerarquía resultaba más eficiente que la democracia como sistemas de toma de decisiones (Ortega, 2021). En ese sentido, cabía ser usado en el aspecto más complejo y determinante de la organización: la gestión económica.

Para Ortega (2021) la compartimentación busca asegurar una tecnoestructura estable que permite el despliegue pacífico de la acción gerencial. De hecho, se acusa un claro robustecimiento de los poderes gerenciales en la primera cooperativa del grupo: Ulgor (Díaz, 1966).

En ese mismo sentido tal y como se afirmaba en el número 24 del Boletín Cooperación “los hombres a quienes se encomienda la gestión de una empresa deben gozar de una estabilidad por encima de contingencias a las que fácilmente puede ser sensible una democracia carente de horizonte” (Ortega, 2021: 349).

Para Ortega (2021) el hecho de que el consejo rector sea el que selecciona a la gerencia, protege a esta última de los cambios desestabilizantes que se puedan dar en el ámbito social de la cooperativa. Cualquier movimiento desestabilizador necesitaría cambiar primero, mediante mecanismos democráticos, el consejo rector para que una nueva mayoría de consejeros cesara a la gerencia. En ese sentido, el consejo rector actúa como un cortafuegos, garante de la estabilidad.

“[El consejo rector] tiene que asegurarse una continuidad en el desempeño de su cometido para un plazo regularmente de cuatro años, sin que puedan cesar durante este período a no ser por causa grave; abuso de confianza, excederse en sus funciones, no seguir las normas acordadas por la junta rectora y originar perjuicios a los intereses de la cooperativa, debidamente probado todo ello en expediente tramitado por la junta rectora y aprobado en Junta General Extraordinaria.” (Arizmendiarieta, 1984a: 65)

Tal y como afirma Ortega (2021), el diseño organizacional parece tratar de asegurar que los posibles malestares y desacuerdos de los trabajadores con la dirección no propicie su desacato a la jerarquía ejecutiva.

“Los socios podrán presentar sus reclamaciones —preferentemente por escrito si revisten cierta gravedad— al presidente de la junta rectora, pero no están por ello excusados nunca de ejecutar las órdenes de sus superiores.” (Díaz, 1966: 44)

El hecho de que las reclamaciones del consejo social o de los propios socios se dirijan a través del consejo rector reafirma esta intencionalidad estructural de generar un contexto de estabilidad en la tecnoestructura.

“Los gerentes han disfrutado de un escenario sereno, porque las crispaciones sociales se procesaban y encauzaban en el consejo social. A mi juicio, y si la función se hace bien, el consejo social da buenos rendimientos.” (Larrañaga, 1998: 225)

El consejo social serviría, según los fundadores, como un contrapoder a la gerencia, no solo a la hora de evitar tendencias autoritarias, sino a su poder, evitando así tendencias economicistas. (Larrañaga, 1998; Ormaetxea, 2003)

Cabe destacar que estas dos estructuras internas no son completamente estancas y que existen diversas prácticas y espacios que tienden puentes entre las dos. Ejemplos de ello podrían ser el control del consejo rector al consejo de dirección, la participación del gerente o alguno de los directores en las sesiones del consejo rector, o la participación de estos últimos en los consejillos.

### *2.1.2. Alineación ideológica de los distintos órganos y actores*

La compartimentación estructural de las cooperativas, su contexto institucional y las características propias de cada órgano y sus miembros generan una diversa red de relaciones y adscripciones ideológicas en el seno de las cooperativas de Mondragon. En este apartado vamos a profundizar en ello.

#### *2.1.2.1. Órganos de la tecnoestructura*

De forma general podemos entender a los integrantes de la tecnoestructura inclinados hacia las lógicas comerciales, tal y como pretendían los fundadores del grupo Mondragon (Ortega, 2021). Esto no quiere decir que no compartan las lógicas sociopolíticas de la cooperativa, sin embargo, observamos en ellos un mayor peso de las comerciales.

En las entrevistas realizadas son habituales las referencias directas e indirectas de la inclinación preponderante de los miembros del consejo de dirección y la gerencia hacia la misión comercial. Esta realidad se justifica en varios factores.

Primeramente, la formación de estas personas tiende a estar relacionada con la administración de empresas, la economía y similares. Esto se explica por la forma en la que estas personas llegan a formar parte de estos órganos o estructura, que a diferencia de lo que ocurre con los que forman parte de la socioestructura, son ascendidos o contratados siguiendo criterios profesionales donde la formación y experiencia en las áreas anteriormente mencionadas tiene un gran valor.

Esta formación les hace tener una inclinación lógica hacia el aspecto más económico de la organización. Además, debemos tener en cuenta que la formación

académica de estos conocimientos tiende a impartirse considerando los sistemas de gestión económica hegemónicos, donde el cooperativismo y su misión sociopolítica son vagamente considerados.

Segundo, debido a la compartimentación de las misiones en las cooperativas de Mondragon, desde la propia fundación de la primera cooperativa del grupo, los integrantes de los órganos del ala económica adquieren la responsabilidad de enfocarse prioritariamente en el aspecto económico de la organización.

A continuación, mostramos algunos pasajes de entrevistas donde diferentes entrevistados señalan esta inclinación comercial de los miembros de la tecnoestructura.

En la cooperativa Coop-A, más concretamente en la planta de Markina, un socio relataba su conversación con el gerente sobre la priorización de los beneficios sobre las personas:

[El gerente] se despidió diciéndome que aquí estamos para sacar dinero. Y, ostras, dije, sí, ya lo sé que estamos para sacar dinero, pero ese dinero no... O sea, estamos para sacar dinero, pero en un entorno agradable. No sé cómo... Y él veía también, sí, las personas sí, pero no podemos hundir la empresa. Entonces, yo decía, no, no podemos hundir, pero tampoco tenemos que estar mirando solo al dinero, al éxito. Es una cosa de prioridades, quizás. El venir a trabajar y venir a gusto y el dinero es el dinero, pero también hay que ver otras cosas.

Jo, él venía, pues bueno, donde tenemos que cortar para sacar esto para adelante, ¿no? Y yo decía, al cortar ese tenemos que tener mucho cuidado porque estamos cortando personas, no estamos cortando prensas. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

Otro entrevistado, en este caso, el presidente de Ulma Handling, hablaba explícitamente de los miembros de la tecnoestructura como los miembros con una menor alineación con los valores cooperativos en comparación con otros miembros. El entrevistado, en este caso, puntualiza que eso no significa que no comulguen con los valores, o que no les motive, sino más bien que no tienden a ser los miembros con los valores cooperativos más presentes.

Como hemos dicho, no se puede dudar del espíritu cooperativo, de los valores de los directores y del gerente, porque vamos, es que, si no, no estarían ahí. Hemos tenido algún gerente en el grupo que le han ofrecido irse a otra empresa a cobrar tres veces más para empezar, directamente. O

sea, si este tío se queda aquí, o es muy t\*\*\*o y no sabe sumar, o hay algo más, ¿no? Entonces, eso se da por supuesto. Pero sí que esa parte los valores cooperativos la tienen delegada. A ver, si vamos a la teoría estricta, la cooperativa la gestiona [económicamente] la parte ejecutiva. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

El mismo entrevistado destaca de hecho que el gerente actual de su cooperativa sea un gerente con un gran sentido cooperativo, pero que esto no es lo habitual entre los gerentes.

Hablando con el presidente también, pues sí que dice que es una persona [el gerente] que en ese sentido [transmisión de valores cooperativos] está implicada. Pero no es lo habitual. No es lo habitual. O sea, que se depende mucho también del gerente que toque y su actitud. (Expresidente del consejo rector. Coop-D)

Este otro consejero social, también de Ulma, expresa su desacuerdo con el planteamiento económico del gerente, que propone priorizar una determinada cantidad de beneficios por encima del bienestar de los trabajadores.

Claro, el gerente decía, chicos, yo he hecho un plan de gestión. El plan de gestión dice, este año tenemos que facturar 350 millones. Si queremos facturar 350 millones, no podemos seguir con estos horarios, con estas... Y ahí entra lo que pones en la balanza. ¿Nos compensa facturar 350 millones y ganar 20? ¿O facturamos 250 y ganamos en vez de 20, 10? ¿No? Pero la conciliación familiar, ¿dónde queda? Ahora yo no puedo llevar a mi hija a la Ikastola [colegio cooperativo vasco]. Tiene que venir la abuela a por la hija para llevarla a la Ikastola. (Consejero social. Planta central. Coop-D)

Por último, en este otro pasaje, el expresidente de la cooperativa Coop-E destaca fervientemente el enfoque puramente empresarial del consejo de dirección.

[El consejo de dirección] es más empresarial! Empresarial puro. Que hay que ir a China, que no nos va a sobrar un euro y que hay que rebajar, no sé qué... la parte financiera... (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

#### 2.1.2.2. Órganos de la socioestructura

En los miembros de los órganos de la socioestructura podríamos identificar un denominador común que los diferencia de los miembros de la tecnoestructura: su elección democrática. Esta forma de constituir los órganos desprofesionaliza a los miembros y les impronta una lógica más democrática y afín a la misión

sociopolítica. Sin embargo, la alineación de los miembros de los órganos de la socioestructura con la misión sociopolítica no es homogénea.

#### *2.1.2.2.1. Consejo social y consejos*

Uno de los órganos más interesantes de la socioestructura es el consejo social y sus consejos. En contraposición a los órganos de la tecnoestructura, los miembros de este órgano aparecen preponderantemente alineados hacia las lógicas sociopolíticas de la cooperativa, tal y como pretendían los fundadores. Así lo atestiguan numerosos entrevistados de forma directa e indirecta, pero también sus reivindicaciones habituales y sus mecánicas ocasionales de funcionamiento, descritas por algunos miembros del consejo rector y del consejo de dirección como “sindicalizadas”. De hecho, varias de las cooperativas investigadas aseguran haber tenido procesos de rectificación de estas conductas. La explicación a esta actitud puede venir de varios lugares.

Primero, de cubrir un vacío importante en la dinámica de los órganos existente, que es la defensa del bienestar de los trabajadores más allá del aspecto meramente económico. Función, además, que es más fácil de ejercitar a través de este órgano que a través de cualquier otro precisamente por su forma organizativa, es decir, por basarse en la agrupación de miembros según su núcleo de trabajo, lo que los lleva a compartir problemáticas laborales y aunar fuerzas en sus reivindicaciones.

El intercambio constante de información entre los consejeros sociales y sus electores empuja a los primeros a convertirse en portavoces de las reivindicaciones relativas a las condiciones de trabajo de los segundos.

Segundo, la función antes descrita es la otorgada históricamente a este órgano desde su creación por los fundadores de Mondragon (Ormaetxea, 2003). Hoy en día, es una función mantenida y reproducida por prescripción de los estatutos de las cooperativas e incluso de la ley vasca de cooperativas.

Esto comentaba el expresidente de Coop-E sobre un grupo mixto compuesto por miembros del consejo social, consejo rector y consejo de dirección.

El de la parte social [consejo social] [está pensando] en los socios... está más pensando en que hay que conciliar, en que hay que trabajar solo ocho horas al día, en el mismo horario todos los días. Oye, que no me pongas relevos tal y el otro [consejo de dirección] dice, si no hago relevos no llegamos con los contratos. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

#### 2.1.2.2.2. Consejo rector

El caso del consejo rector se diferencia de los dos anteriores en que ocupa una posición de centralidad o, si cabe, de mayor hibridez, es decir, de un mayor equilibrio entre el aspecto sociopolítico y el comercial. Aquí el expresidente de Coop-E hablando sobre el carácter equilibrado de los miembros del consejo rector en el contexto de una serie de reuniones con miembros del consejo rector, consejo social y consejo de dirección.

Yo creo que estos equipos [los equipos mixtos] están bien... porque recogen la visión de los socios, la visión, puramente empresarial [consejo de dirección] y los del medio, que son los del consejo rector, que son los que tienen que buscar el equilibrio. Unos tiran para un lado y otros para otro... a mí me ha tocado ir a alguna de esas y estás en medio... A algunos, igual les tienes que poner frenos y a los otros también... (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Esta posición central se debe a la función que le asignan los estatutos al órgano, que no es otra que asegurarse de que el consejo de dirección y la gerencia toman las decisiones adecuadas. Ello los lleva a mantener una estrecha relación con estos dos órganos, una relación que desde el grupo cooperativo fomentan y que se base en la confianza de los primeros hacia los segundos.

El consejo rector tiene que confiar en el gerente y el gerente tiene que confiar en su consejo de dirección. Si el consejo rector no confía en el gerente, malo, eso no va a funcionar. Tarde o temprano va a terminar explotando. Tiene que haber confianza. Si hay confianza es fácil respetar esos roles. Cuando no se respetan es porque normalmente no hay confianza. (Directora de personas. Coop-F)

Tampoco es fácil enfrentarse a un gerente. Quiero decir, es que, si ves que medio lo está haciendo bien, también le tienes que dejar. (Consejero rector b. Planta central. Coop-D)

La construcción de esta relación de confianza del consejo rector hacia el consejo de dirección y la gerencia se fundamenta también en la diferencia de conocimientos económicos y de administración empresarial de los segundos respecto a los primeros. Como hemos explicado anteriormente, los segundos son profesionales, mientras que los primeros han llegado a su puesta por vía electoral. El menor nivel de conocimiento de los consejeros rectores fomenta de forma natural la confianza hacia los expertos, lo que acaba llevando a los primeros a asumir muchas de las lógicas comerciales que manejan los directores o el gerente.

Por otro lado, el consejo rector ostenta la representación de la propia sociedad cooperativa, lo que de una forma u otra empuja a sus miembros a abrazar de forma más o menos equilibrada sus dos misiones. Debemos tener en cuenta, además, que los consejeros rectores son socios que cumplen una función de representación del resto de socios, y que, por tanto, comparten sus inquietudes y problemas. Por último, el consejo rector tiende a ser el encargado de gestionar cuestiones profundamente vinculadas a la misión sociopolítica de la cooperativa, como puede ser el reparto de los fondos COFIP<sup>25</sup>, lo que sin duda les impronta un carácter sociopolítico.

Como observamos, si bien los órganos pertenecientes a la tecnoestructura se alinean completamente con la misión comercial asignada a su compartimento —la misión comercial—, no todos los órganos de la socioestructura se alinean completamente con la misión sociopolítica. En consecuencia, la compartimentación de las dos misiones en las cooperativas de Mondragon no es simétrica, cuestión planificada por los propios fundadores de la experiencia (Ortega, 2021).

### 2.1.2.3. Asamblea General

La Asamblea merece una consideración aparte, porque no deja de ser la unión de todos los socios y, por tanto, la unión de la mayoría del consejo de dirección y gerencia, de todo el consejo social y de todo el consejo rector; además de, por supuesto, el resto de miembros no pertenecientes a ningún órgano, que serán la mayoría de la Asamblea. Por todo ello, la Asamblea es un órgano diverso y relativamente equilibrado en relación con su alineación con las dos misiones.

Cabe destacar, sin embargo, que la relación de confianza que veíamos del consejo rector hacia el consejo de dirección y la gerencia, puede ser localizada también entre los socios de la Asamblea hacia el mismo consejo de dirección y la gerencia, por razones a la primera.

Al final, los que manejan la información son ellos. La gran mayoría de trabajadores no manejamos ciertas informaciones. Tienes que confiar en ellos. Al final, lo que te queda es... Tienes que confiar en los gestores que tienes. Tienes los que tienes. (Operario a. Coop-B)

---

<sup>25</sup> Por sus siglas: Contribución Obligatoria para otros Fines de Interés Público. Son fondos obligatorios en los que se destina al menos un 10 % del beneficio neto de las cooperativas. Su uso es variado, pero destaca la financiación de formación laboral y cooperativa interna, así como la financiación de diversos tipos de proyectos sociales.

#### *2.1.2.3.1. Socios de mano de obra indirecta*

Los trabajadores de mano de obra indirecta son un colectivo que, por sus características, debemos considerar aisladamente del resto de socios. Su posición laboral en el organigrama de las cooperativas les sitúa en una situación privilegiada respecto a sus homólogos de mano de obra directa. Al trabajar más cerca de los responsables de la cooperativa, tienden a disponer de más información que estos últimos. La cercanía con el poder, además, puede propiciar una mayor predisposición de este sector a ser influenciado por las lógicas de los miembros más poderosos, como la gerencia o el consejo rector.

Otra cuestión importante que se extrae de los resultados, es el peso que ha ganado este sector en las Asambleas como consecuencia del proceso de internacionalización de las cooperativas. Este proceso ha contribuido enormemente a la externalización en plantas capitalistas de las actividades más intensivas en mano de obra y a la centralización y aumento del personal de mano de obra indirecta en las matrices cooperativas. Por ende, la proporción de socios de mano de obra indirecta ha aumentado en detrimento de los de mano de obra directa. De esta forma, los socios de mano de obra directa carecen, en ocasiones, de la suficiente fuerza numérica para hacer valer sus reivindicaciones propias en la Asamblea. Esta circunstancia produce entre algunos socios de mano de obra directa malestar y falta de apego hacia la cooperativa, lo que los lleva a perder motivación y comprometerse menos con la organización.

#### *2.1.2.3.2. Socios*

Podríamos identificar otro grupo de poder en los propios socios, sobre todo en contraposición a los trabajadores asalariados. Mientras que los primeros, indistintamente de su cargo, poseen derechos sociopolíticos en la cooperativa — derecho al voto en la Asamblea y a ser elegidos como representantes—, los segundos no tienen nada semejante. Además, su condición de propietarios les otorga a los primeros una libertad a la hora de plantear críticas o reivindicaciones que difiere enormemente de la de los segundos, para los que el riesgo de no ser renovados está siempre latente.

Al igual que ocurre con el resto de colectivos descritos anteriormente, aun considerando sus tendencias relacionales, más en este último caso, debemos considerar y matizar su heterogeneidad. En nuestros resultados se percibe en varias ocasiones una considerable falta de solidaridad y consideración de los socios respecto a los trabajadores asalariados. Si bien no todos los socios muestran la misma consideración hacia los asalariados, sí existe una tendencia a distinguir entre los dos colectivos a la hora de mostrar solidaridad y consideración.

En ocasiones, estas distinciones pueden variar si se trata de trabajadores asalariados de la matriz, de las plantas capitalistas de Euskal Herria, de las plantas capitalistas del Estado o de las plantas capitalistas internacionales. Lo que nos muestra una proliferación entre muchos de los socios de las cada vez más hegemónicas lógicas capitalistas, individualistas y en ocasiones nacionalistas, que les hacen solidarizarse o no con sus compañeros en función del capital aportado por cada uno de ellos, su origen o su cercanía. Estas mismas lógicas son también las que generan entre los socios oposición a la cooperativización de plantas capitalistas y a la conversión de trabajadores asalariados en socios.

Esto último se debe a que, desde un punto de vista individualista, capitalista y en ocasiones nacionalista, estos dos procesos pueden ser perjudiciales para los propios socios.

El mantenimiento de plantas capitalistas supone un menor riesgo para los socios de las cooperativas, ya que en el caso de que la nueva planta no sea rentable, podrán prescindir de los trabajadores en vez de tener que absorberlos en la matriz, con la consecuente bajada global de horas de trabajo que eso conllevaría para todo el colectivo.

De forma similar, mantener un colchón de asalariados en las cooperativas matrices les permite a los socios mantener cierta estabilidad en el número de horas trabajadas a lo largo de los diversos cambios de demanda que pueda experimentar la cooperativa. Ya que, en el caso de que haya valles productivos, pueden deshacerse de estos asalariados y evitar el ajuste a la baja de horas entre todos los trabajadores o las reubicaciones que implicaría su mantenimiento como socios.

De forma excepcional, algunas cooperativas prescinden de este colchón de asalariados en las matrices y procuran convertir a lo largo del tiempo a todos sus asalariados en socios (véase el apartado “Asalariados en la matriz”). Esta gestión muestra, sin duda, una mayor hegemonía de las lógicas sociopolíticas entre los socios, pero ha de tenerse en cuenta también el cálculo económico detrás de este tipo de movimientos. Los trabajadores asalariados en estos casos suelen ser trabajadores altamente cualificados en los que se ha invertido una cantidad de tiempo considerable en formarlos, por lo que a la cooperativa no le conviene despedirlos y usa intensivamente herramientas como la reubicación de socios para evitarlo.

Cabe destacar, además, que el mantenimiento de una porción de los trabajadores como asalariados, asegura un reparto mayor de los excedentes entre los socios.

Por último, la no cooperativización de las plantas capitalistas, particularmente las que están fuera de territorio vasco, aseguraría el mantenimiento del control de la organización en el País Vasco, cuestión estratégica no solo para muchos socios, sino también para otros agentes externos asociados a lógicas nacionalistas.

Entender la alineación de cada órgano con las distintas lógicas institucionales que concurren en su organización es importante para entender adecuadamente las políticas que demandarán, impulsarán o tratarán de frenar.

Indistintamente de la adscripción de cada miembro a un órgano o jerarquía de lógicas determinadas, la mayoría de los miembros coincide en inquietarse ante resultados económicos negativos o tendentes a la negatividad.

Estamos mejor que nunca. Este año también vamos a acabar prácticamente como el año pasado, ganando del orden de los 20 millones de euros, con una facturación cercana a los 400 millones a nivel de la unidad. Entonces, bueno, hay relativa tranquilidad en cuanto al negocio y eso hace que el clima social también esté tranquilo. Aquí la gente sí cobra. Estamos cobrando intereses, repartiendo beneficios. Hay relativa tranquilidad. Entonces eso hace que el ambiente sea positivo y sea bueno. (Director de personas. Coop-B)

Hay un ambiente, de alguna forma, no tensionado, estas cosas que ocurren cuando una cooperativa va económicamente bien. (Expresidente del consejo rector. Coop-B)

Una cosa no la puedes separar de la otra, el tema social está relacionado con el económico. Si la empresa está pasando por momentos duros, ajustándose el salario... ahí la gente está en modo tensión, con incertidumbre, miedo... Y cuando superamos la dificultad es un subidón, el proyecto funciona, ganamos dinero. La parte social, participación, depende muchísimo de la parte económica. (Miembro del departamento de ingeniería. Mondragon Unibertsitatea. Grupo Mondragon)

Esta unanimidad de reacción del colectivo respecto a los resultados negativos es un factor que presionará a los órganos responsables del área económica a tratar de asegurar la sostenibilidad económica de la organización.

#### 2.1.2.4. Otros actores

Cabe mencionar también otros actores clave que, si bien no son completamente internos, tampoco podrían ser considerados externos. En este caso nos referimos a

actores como el instituto de investigación LANKI, el centro de desarrollo empresarial Otalora o la propia Corporación Mondragon.

#### *2.1.2.4.1. LANKI*

En el caso de LANKI, como ya hemos mencionado anteriormente, se trata del centro de investigación de Mondragon Unibertsitatea. Su relación con las cooperativas del grupo ha sido habitualmente estrecha, llegando a ser un actor clave en varios procesos de reflexión como el propio PRSE. Su posición externa a las cooperativas individuales y su misión declarada de fomento de las características propias del cooperativismo, la economía social y solidaria, así como la autogestión e innovación social, hacen de LANKI un actor inclinado hacia la misión sociopolítica de las cooperativas. Así lo demuestran de hecho nuestros resultados, a través de los cuales observamos que la participación de LANKI en los distintos procesos de reflexión, así como en otros procesos de desarrollo cooperativo, han contribuido a impulsar políticas de carácter sociopolítico. Nuestras entrevistas a miembros del instituto también corroboran esta tendencia. En cualquier caso, su poder efectivo es relativo, puesto que, pese a sus recomendaciones, las cooperativas son independientes y autónomas a la hora de implementar las políticas que consideren.

#### *2.1.2.4.2. Otalora*

Respecto a Otalora, su posición, a diferencia de la de LANKI, sería más parecida a la del consejo rector, es decir, parejamente influenciada por las lógicas comerciales y sociopolíticas. Posiblemente, esto se deba a que, en primer lugar, sus servicios están dirigidos en gran medida a directivos de las cooperativas, lo que forzosamente les obliga a tener que tener presentes lógicas comerciales. Al mismo tiempo, sus servicios dirigidos a la educación cooperativa y el cambio organizacional les exponen a las lógicas sociopolíticas. Al igual que en el caso de LANKI, Otalora ha estado vinculada con multitud de procesos de cambio organizacional, no solo a través de sus distintos servicios de formación, sino también a través de la propia organización de los propios procesos. De la misma forma que le ocurre a LANKI, el poder de Otalora está limitado a su capacidad de persuasión a la hora de recomendar determinados cambios.

#### *2.1.2.4.3. Mondragon Internacional*

Mondragon Internacional es una entidad que se encarga de promover y gestionar la internacionalización de las cooperativas del grupo Mondragon. Su función principal es buscar oportunidades de negocio en mercados extranjeros, establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales y ayudar a las cooperativas del grupo a expandirse globalmente. Además, Mondragon Internacional proporciona

servicios de apoyo en la gestión de proyectos internacionales y asistencia en la creación y desarrollo de nuevas empresas en el extranjero. Este fomento de la internacionalización a través de plantas capitalistas convierte a esta entidad en una entidad plenamente escorada hacia las lógicas comerciales.

#### *2.1.2.4.4. Centro de Promoción*

El Centro de Promoción de Mondragon es una plataforma corporativa que tiene como misión el impulso del emprendimiento, la diversificación y la generación de nuevas actividades empresariales.

En concreto, el Centro de Promoción se encarga de desarrollar y apoyar proyectos empresariales innovadores y sostenibles, ofreciendo asesoramiento, formación y financiación a personas emprendedoras que quieran crear nuevas empresas o desarrollar proyectos empresariales innovadores.

También fomenta la colaboración entre empresas de Mondragon y otras empresas, universidades y centros de investigación para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Con especial hincapié en que las empresas de Mondragon puedan expandir sus actividades al mercado internacional.

El Centro de Promoción es una pieza clave en la estrategia de crecimiento e internacionalización de Mondragon. Su enfoque, centrado en la expansión e internacionalización de las cooperativas de Mondragon a través, en muchas ocasiones, de la participación en sociedades de capital, sitúan a este organismo en el ámbito de las lógicas comerciales.

#### *2.1.2.4.5. Divisiones empresariales del grupo*

Las cooperativas que forman parte del grupo Mondragon están organizadas en una serie de proyectos estratégicos que las agrupa en función de sus similitudes y potencial de colaboración. Estos grupos tienen una considerable influencia en las decisiones de las propias cooperativas. La razón de ser de estos, contenida en el documento Mondragon del Futuro, no es otra sino reforzar el proyecto económico de las cooperativas y hacerlo económicamente más sostenible a través de la intercooperación y el crecimiento. Consecuentemente, podemos entender que el fin de estas divisiones está completamente alineado con el fin comercial de las cooperativas.

#### *2.1.2.4.6. Mondragon Inversiones*

Se trata de una cooperativa de segundo grado en la que cada cooperativa del grupo hace una aportación patrimonial —el 5 % de sus beneficios— y con la cual se

invierte en nuevas actividades potencialmente beneficiosas para alguna de las cooperativas del grupo. A través de esta herramienta, por tanto, se refuerza la posición de las cooperativas del grupo en el mercado.

Cabe destacar que la forma de llevar a cabo este tipo de nuevas actividades obedece en todos los casos a la fórmula cooperativa. Es decir, la inversión en nuevas actividades se realiza a través de la constitución de nuevas cooperativas o, en su defecto, de la cooperativización de sociedades de capital. En todos los casos, Mondragon Inversión entra como socio en la nueva cooperativa, cobrando intereses —en el caso de que haya beneficios— y participando en la toma de decisiones en proporción a su inversión —este es el caso de Coop-F—. El fin último de Mondragon Inversiones es ir cediendo el total del negocio a los socios trabajadores en función de que estos vayan pagando la parte invertida en él. Por todo ello, esta es una de las herramientas que indirectamente permiten la expansión de la membresía cooperativa (véase el apartado “Paradoja de la exclusividad”) y, por tanto, está profundamente vinculada con las lógicas sociopolíticas.

De forma excepcional, Mondragon Inversiones puede invertir también en una cooperativa del grupo para reforzar su estructura financiera. Este es el caso, por ejemplo, de Coop-B en los años posteriores a la caída de FED.

### *2.1.3. Capacidad de influencia de cada órgano*

Tras el análisis de las seis cooperativas, nuestros resultados nos muestran diferentes niveles de poder de los distintos órganos de gobierno, sobre todo en lo relativo al impulso o el bloqueo de la implementación de nuevas políticas dentro de las cooperativas.

Si ordenáramos los órganos de las cooperativas de mayor poder a menor poder, considerando la capacidad efectiva de cada uno de ellos para imponer sus visiones, podríamos establecer la Asamblea General como el órgano más poderoso, por ser el que elige a los miembros del consejo rector, así como ratificar a los del consejo social y al gerente. Además, la Asamblea tiene la potestad de aprobar el Plan General, el Plan Estratégico y las cuentas anuales, entre otros, pudiendo considerar estas como las decisiones estratégicas más importantes de la cooperativa.

Siguiendo muy de cerca a la Asamblea General, nos encontraríamos primero al consejo rector y después a la gerencia y consejo de dirección, pero con un margen muy reducido entre el primero y estas dos últimas. El consejo rector es el encargado de elegir al gerente, lo que le sitúa en una situación privilegiada en el organigrama de la cooperativa. Además, el consejo rector tiene que aprobar las decisiones más importantes que tome la gerencia y el consejo de dirección.

Sin embargo, nuestros resultados muestran una gran hegemonía de la gerencia y el consejo de dirección en las cooperativas, casi a la par o incluso superando ocasionalmente al consejo rector. Primeramente, porque aun teniendo que contar con el sí de este último y, ocasionalmente, con el de la Asamblea, son ellos los que marcan la dirección estratégica y táctica de la organización, ya sea a través de los Planes Estratégicos y de Gestión o de la propia acción operativa diaria.

La Asamblea tiene unas potestades concretas y puede tener que tomar la decisión en determinados puntos en concreto, pero el 90 %, voy a decir, de las decisiones están en manos de la dirección. La gestión de una cooperativa no es asamblearia. El socio tiene derecho a elegir unos miembros para el consejo rector, a votarlos y elegirlos, y delegar en ellos ese..., voy a llamar control de las decisiones que toma la dirección en un momento determinado, pero no son ellos los que tienen que tomar las decisiones del día a día. (Directora de personas. Coop-F)

En segundo lugar, por la anteriormente comentada diferencia de conocimiento técnico entre la gerencia y el consejo de dirección, por una parte, y el consejo rector y la Asamblea, por la otra. Esta situación convierte a los dos primeros en órganos de prestigio, con gran capacidad de influencia sobre el consejo rector, así como sobre el resto de socios. En consecuencia, sus planteamientos tienden a ser aceptados por la mayoría, algo a lo que ayuda también el fomento por parte del grupo Mondragon de la confianza hacia la gerencia y el consejo de dirección.

Cabe destacar aquí que, la gerencia se situaría por encima del consejo de dirección en poder, por ser el gerente quien elige a los miembros del consejo de dirección y ser, al mismo tiempo, su líder.

En último lugar, y ya con una distancia considerable del resto, encontraríamos al consejo social y consejillos. La posición tan distante del resto de órganos se debe principalmente a que los propios estatutos los eximen de ninguna potestad, más allá del asesoramiento al consejo rector.

Es un órgano que está ahí, tiene que estar. Tiene... muy poco poder de decisión, por no decir nada. (Operario a. Coop-B)

Los consejos sociales tampoco tienen poder de decisión. Las decisiones las toma el consejo rector y consejo de dirección. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

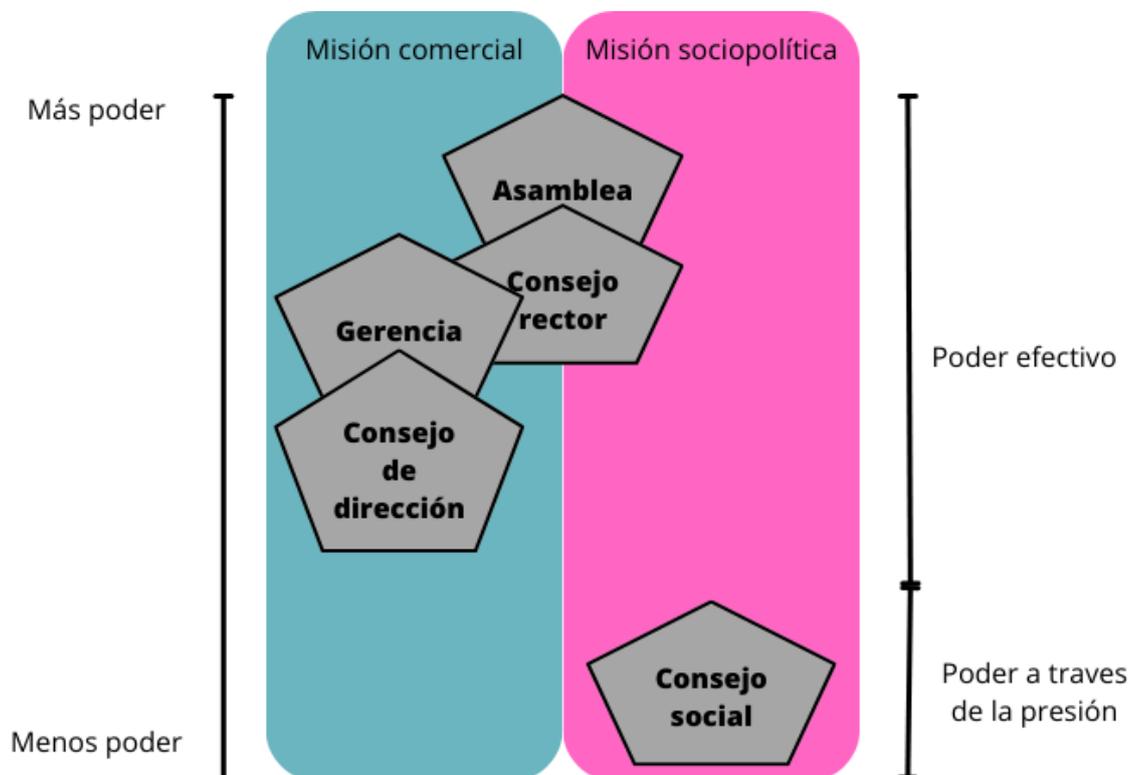
Por ello, el poder último que puede ejercer el consejo social es siempre a través de la presión, generalmente a través de la insistencia en sus reivindicaciones en las reuniones con el consejo rector o a través de otro tipo de acciones confrontativas.

Es habitual por parte de los entrevistados la equiparación del consejo social con una suerte de comité de empresa. Este carácter sindicalista de sus miembros es muy criticado por el resto de órganos, por considerarlo ajeno a las dinámicas cooperativas. De hecho, las cooperativas tienden a tratar de “corregirlo” en la medida de lo posible con la ayuda de otros agentes como Otalora.

Nuestros resultados apuntan a que la “sindicalización” del consejo social, es decir, la tendencia de confrontación de este con el resto de órganos, es una tendencia casi natural de este órgano debido a su falta de poder efectivo.

Teniendo en cuenta todo lo expresado hasta el momento, hemos dispuesto todos los órganos de gobierno en la siguiente figura (Figura 4) ordenados por su nivel de poder y su alineación con cada una de las dos misiones organizacionales.

Figura 4. Disposición de los diferentes órganos sociales en función de su poder e inclinación hacia cada una de las dos misiones



Fuente: elaboración propia.

#### *2.1.4. Compatibilidad entre las distintas lógicas en Mondragon*

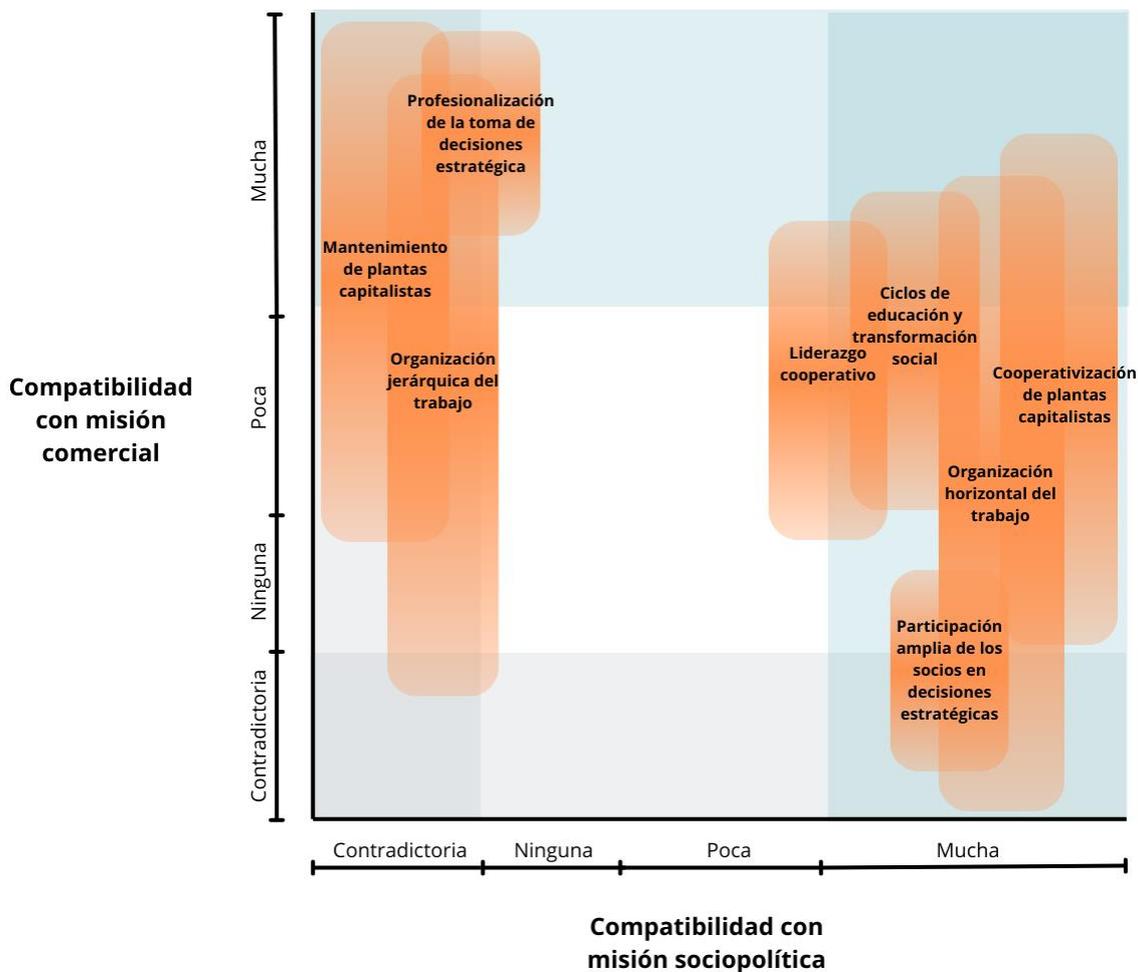
A lo largo de los últimos años hemos visto una gran diversidad de políticas siendo aprobadas formalmente y, en ocasiones, implementadas en las distintas cooperativas analizadas. Para alcanzar un nivel más abstracto de análisis, se nos hace imprescindible entender bien el carácter de estas políticas, es decir, su vinculación con cada una de las dos misiones de las cooperativas: la comercial y la sociopolítica.

Para mostrar esto de forma gráfica, hemos elaborado la siguiente figura (Figura 5) en la que mostramos el nivel de compatibilidad de varias políticas con cada una de las dos misiones de las cooperativas de trabajo. En la variable horizontal mostramos la compatibilidad entre una determinada política y la misión sociopolítica, trazando una progresión que transita de contradicción, a ninguna, poca y finalmente mucha compatibilidad. En la variable vertical hacemos lo propio, pero en relación con la misión comercial.

De esta forma quedan dibujados ciertos cuadrantes reveladores, como podría ser la esquina superior a la derecha, en la que las políticas ahí colocadas son altamente compatibles con las dos misiones. Por otro lado, nos encontramos dos cuadrantes que van pegadas al eje horizontal y vertical de la figura. Las políticas que ocupan estos espacios están en tensión con al menos una de las dos misiones. Puede tratarse de una política altamente compatible con una misión y al mismo tiempo, altamente tensionada o en contradicción con las prescripciones de la otra misión.

Hemos situado algunas de las políticas más relevantes encontradas en los resultados a lo largo y ancho de todo el cuadrante, en función de los preceptos anteriormente mencionados. La mayoría de las políticas colocadas en la figura tienen una forma alargada que cubre un amplio espectro vertical, lo que pretende mostrar su potencial compatibilidad e incompatibilidad con la misión comercial. Su compatibilidad concreta dependerá de factores económicos, tales como el sector productivo, el estado económico de la cooperativa o el propio estado del mercado. Esto contrasta enormemente con la forma estrecha de esas mismas políticas, que muestran, un potencial de compatibilidad con la misión sociopolítica mucho menos variable, es decir, con poco margen de cambio.

Figura 5. Compatibilidad de las políticas con las distintas misiones organizacionales



Fuente: elaboración propia.

## 2.2. [Paradojas encontradas en los casos estudiados y su gestión](#)

Se han identificado siete paradojas distintas y dos categorías que las aúnan. Cada paradoja encontrada hace referencia a la tensión surgida del intento de desplegar cada una de las dimensiones que componen la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo, así como algunos elementos asociados a ellas como la identidad cooperativa, la equidad o el desarrollo cualitativo de la propia misión sociopolítica. En el otro lado de estas tensiones encontramos elementos diversos que obstaculizan este despliegue y que pueden ser agrupados en dos categorías distintas: los elementos vinculados a la sostenibilidad empresarial y los elementos vinculados a la individualidad de los socios. Estas dos categorías nos sirven para clasificar todas nuestras paradojas en dos tipos de paradojas marco.

### 2.2.1. [Paradojas de la sostenibilidad económica](#)

Las paradojas de la sostenibilidad económica nos hablan de aquellas tensiones y paradojas que surgen entre la sostenibilidad económica de las cooperativas de trabajo y la misión sociopolítica. En la parte de la sostenibilidad económica

encontraremos las lógicas institucionales asociadas a la misión comercial, como la rentabilidad, la eficiencia, la eficacia o la competitividad. Por el otro lado, en la parte asociada a la misión sociopolítica, encontraremos lógicas como la equidad, las buenas condiciones de trabajo, la democracia, así como el desarrollo cualitativo de las lógicas sociopolíticas en general.

Como observaremos, muchas de las paradojas que se dan en el marco de las paradojas de la sostenibilidad económica tendrán efectos en algunas de las paradojas de la individualidad. Por ejemplo, serán evidentes los efectos de la gestión de las paradojas de subordinación y oligarquía sobre la paradoja de desalineación. Otras paradojas, como la del crecimiento, también tienen influencia sobre la de la desalineación, pero en este caso, lo más interesante es su gran capacidad de influencia sobre el resto de paradojas de la sostenibilidad económica.

#### 2.2.1.1. Paradoja del elitismo

Una de las características históricas de alternatividad del modelo de Mondragon ha sido el de un reducido abanico salarial. Es decir, la diferencia entre el que más cobra y el que menos cobra es relativamente baja, sobre todo en comparación con las sociedades de capital. Esto permite a las cooperativas materializar el principio de igualdad y reivindicar un punto extra de alternatividad respecto al modelo capitalista de empresa. Sin embargo, esta característica genera tensiones cuando se necesita contratar, o al menos mantener, directivos de alta capacitación, pues de esta forma, los sueldos cooperativos no son competitivos con los que ofrecen las multinacionales capitalistas.

Esta paradoja refleja la tensión entre las lógicas de la igualdad, la equidad y la justicia asociadas a la misión sociopolítica y las lógicas de la competitividad y el pragmatismo asociadas a la misión comercial.

##### 2.2.1.1.1. Gestión de la paradoja

Se podría considerar que las cooperativas de Mondragon se enfrentaron seriamente a esta paradoja cuando, al crecer, llegaron al punto en el que los sueldos de los directivos y gerentes de su competencia directa rebasaban con creces lo que ellos, por decisión propia, habían establecido como límite salarial de sus directivos y gerentes.

En primera instancia, la paradoja se resolvió abriendo el abanico salarial de 1-3 a 1-6. Cabe señalar, que el rango más alto de anticipo laboral, el 6, tiende a reservarse únicamente para el gerente, quedando para el resto del colectivo un abanico salarial entre el 1-4.5. De la misma forma, en la mayoría de las cooperativas el límite inferior efectivo es de 1.3 o 1.4 y no el 1.

Tenemos una franja entre 1 y 4,5. No hay nadie con 1. Si hay de 4,5, pero... digamos que de 1.3 será el salario mínimo. Aparte, el gerente tiene otro índice superior, que se aprueba en la Asamblea cada vez que un gerente es elegido. Este andaría en el 6. Si quitas a este [el abanico salarial] es de 1 al 4.5. Todas las cooperativas lo tienen así. Otra cosa es los que están en la corporación, que sí tienen un índice superior, pero en la cooperativa, se mueven así. Alguna puede llegar al 7. (Expresidente del consejo rector. Coop-A)

Tal y como reconoce el ya expresidente de Coop-A, la forma que han encontrado de hacer aceptable un índice el doble de alto que el original es aprobarlo en la Asamblea toda vez que se contrata un nuevo gerente. Aun con todo, tal y como reconoce el mismo entrevistado, estos índices de 1-6 siguen siendo muy poco competitivos para la contratación de gerentes, por ello, tratan de que los gerentes sean socios que han ido ascendiendo o que al menos estén socializados en el mundo cooperativo.

Mayoritariamente, son gente que ya lleva un bagaje en el mundo cooperativo y ya sabe de qué va. Entonces es más fácil. Yo creo que traer uno de fuera, yo lo veo impensable, porque cobraría 2 o 3 veces más de lo que cobra un gerente normal. Normalmente son socios. (Expresidente del consejo rector. Coop-A)

Tal y como relata la directora de recursos humanos de la cooperativa Coop-F, a falta de un salario competitivo, tratan de ofrecer a los gerentes y otros altos cargos directivos una experiencia empresarial distinguible de las demás, que les pueda generar una disposición a sacrificar la remuneración más material.

Cuando hablas tomando un café, la mayoría de las valoraciones que yo he conocido han sido positivas. Aunque suponga un menor ingreso, porque es una de las cosas que pasa en las cooperativas, que la gente de alto nivel está dispuesta a cobrar menos por estar en la cooperativa. Mucho menos. A mí me ha tocado muchas veces en estas entrevistas de directores, cuando llega el momento de hablar de la pasta, empezar diciéndole que lo que le iba a decir no era una tomadura de pelo. Que íbamos a hablar del dinero, cuál es la filosofía de una cooperativa, cuál es nuestro modelo retributivo, nuestra diferencia entre el señor que menos cobra y el que más cobra. Y que el planteamiento que le iba a hacer era el máximo que yo podía ofrecerle a una persona en esa posición y con esa experiencia, lógicamente. Y yo varias veces he oído, “me estás tomando el pelo”. Y yo “Que he dicho que no te iba a tomar el pelo. Lo que te estoy diciendo es así”. Y preguntarme, “¿por qué crees que tengo que entrar aquí?” Esas son las veces en las que cuando

te toca decirlo, dices, uf, otra vez. Y cuando termina la entrevista y se va, te ríes por la anécdota, por la situación, por el decir “otro, qué madre mía, entrará, no entrará”. Y cuando te llama y dice, mira, pierdo no sé cuántos mil euros, pero lo voy a probar. Y dices “wow”. Es una sensación de “lo he conseguido”. (Directora de personas. Coop-F)

#### 2.2.1.2. Paradoja de la oligarquía

La democracia y la participación directa de los socios en la gestión de la cooperativa es en sí mismo uno de los principios cooperativos recogidos por la ACI (International Cooperative Alliance, 2024) y uno de los pilares de la misión sociopolítica de las cooperativas de trabajo; sin embargo, tienen como hándicap el requerir de mayor tiempo y recursos en la toma de decisiones de lo que requeriría una forma oligárquica. Además, entraña mayores riesgos para la sostenibilidad económica de la organización si tenemos en cuenta que algunas de las decisiones que se deben tomar en una gran cooperativa de trabajo requieren de conocimientos técnicos relacionados con las finanzas o la dirección estratégica que la mayoría de los socios no tienen. En ese sentido, siguiendo exclusivamente las lógicas comerciales de la eficiencia y la eficacia, es más sencillo reclutar a un reducido grupo de expertos, que formar intensivamente a un gran número de trabajadores inexpertos en la materia.

El surgimiento de esta paradoja enfrenta, por lo tanto, las lógicas democráticas y participativas de la misión sociopolítica de las cooperativas y las lógicas de la eficacia, la eficiencia y la pericia de la misión comercial.

##### 2.2.1.2.1. Gestión de la paradoja

La forma habitual de hacer frente a estas paradojas en las cooperativas de Mondragon es mantener una convivencia entre, por un lado, una minoría de decisiones mayormente estratégicas y de gran calado en manos de los socios, es decir, siendo tomadas mediante formas de democracia directa; por otra parte, una mayoría de decisiones de una importancia considerable en manos de los representantes elegidos por los propios socios y, por último, una gran mayoría de decisiones operativas, así como propuestas de decisiones estratégicas, en manos de gestores profesionales.

La representatividad es imprescindible desde un punto de vista funcional, pues el tiempo necesario que habría que dedicarle a la reunión continua de la Asamblea para ser informada, debatir y tomar decisiones supondría una pérdida de productividad incompatible con el altamente exigente mercado en el que operan las cooperativas estudiadas. Sin embargo, se plantean dilemas y debates internos que cuestionan hasta donde debe llegar la representatividad.

En términos generales, y como respuesta a la creciente competitividad del mercado, asistimos a una escalada de la representatividad en detrimento de la toma de decisiones participativa. De esta forma, observamos aquí una inclinación de las cooperativas por las lógicas comerciales frente a las sociopolíticas.

#### 2.2.1.2.1.1. Decisión sobre los anticipos

Una de las situaciones más destacadas en las que se ha dejado ver esta paradoja es la relativa a la gestión del nivel de anticipos de los socios. La capacidad de cambiar el nivel de anticipos permite ganar flexibilidad económica a las cooperativas, cuestión imprescindible para su supervivencia en determinadas ocasiones de crisis (véase el apartado “Gestión de la paradoja de exclusividad”). La cuestión aquí es de quién debe ser la potestad de cambiar el nivel de anticipos. Históricamente, en las cooperativas de Mondragon esta era una prerrogativa asamblearia. Sin embargo, hoy en día, la mayoría de las cooperativas han delegado esta potestad en el consejo rector. Uno de los grupos de cooperativas que más tarde ha realizado este movimiento es el grupo Fagor. Lo reciente del mismo nos ha permitido entender bien las fuerzas detrás de este fenómeno.

La reforma política que posibilitó este movimiento nació del proceso de reflexión acontecido en el grupo Fagor a consecuencia de la caída de FED (véase el apartado “PR2”). El proceso tenía entre sus objetivos homogeneizar ciertos ámbitos claves de las cooperativas miembro con el fin de aumentar su rentabilidad y sostenibilidad económica. Las principales medidas en ese sentido fueron las siguientes:

- 1) Dejar en manos del consejo rector el establecimiento de los anticipos.
- 2) Revisar el peso del parentesco en los criterios de selección de nuevos socios, que otrora suponía el 30 % de la valoración y priorizar la valoración de la formación, que antes contaba el 20 %, junto con la actitud y comportamiento, cuestiones, estas dos últimas, que anteriormente no se contemplaban en la valoración.
- 3) Homogeneizar ciertas cuestiones como las dietas, vacaciones, pluses y horas extra, entre otras; dejando siempre margen para la casuística particular, con el fin de alcanzar cuotas de rentabilidad mayores.
- 4) Respecto al cobro de intereses del capital social, se busca asegurar el patrimonio propio de la cooperativa y al mismo tiempo ser coherente con el principio de subordinación del capital al trabajo. De tal forma que se plantea asociar los intereses al nivel de los anticipos de cada uno.

De las cuatro medidas, la primera fue una de las más polémicas. Precisamente por decantarse por la eficacia en detrimento de la participación y la democracia. Este cambio, que se votó en la propia Asamblea, fue posible gracias a la coyuntura del momento, marcada por las crisis que acechaba a la cooperativa en los últimos años y el cierre de FED, que hicieron brotar más fuerte que nunca el siempre latente miedo a la quiebra. La coyuntura favoreció la disposición de una mayoría del colectivo a agilizar y profesionalizar más el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, como reconoce el siguiente entrevistado, está excesiva cesión de poder en sus representantes produce en los socios una considerable sensación de pérdida de capacidad de autogestión y de incidencia en la cooperativa, que, como veremos más adelante, afectan directamente en la propia adhesión al proyecto cooperativo (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

Antes el socio podía aportar más. Antes los anticipos había que aceptarlos en Asamblea, ahora ya no porque el mercado ha cambiado tanto y es tan, tan rápido... El consejo rector y la gerencia no tienen armas, lo que pasó con FED. Necesitamos ser más dinámicos y dentro de esa dinamicidad le tienes que dar permiso a que te cambien los anticipos. Ya el socio normal... antes, por ejemplo, decía “bueno, yo voto mi sueldo, ahora ya me lo ponen”, siempre en tercera persona, se habla mucho en tercera persona, es que te lo ponen... (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

Este tipo de reformas están respaldadas por cada vez más voces que cuestionan la conveniencia de que los socios tengan la última palabra sobre ciertas decisiones estratégicas. Algunos socios plantean que la complejidad del negocio es difícil de transmitir incluso existiendo la gran cantidad de vías de comunicación existentes, y que, ante esta situación, la mayoría de los socios carecen de la información y los conocimientos técnicos suficientes para tomar las decisiones adecuadas.

Yo estuve en el taller, en calidad, trabajando fuera, ahora tengo un puesto de compras en el cual ya trato con otras empresas de otras cosas y me doy cuenta de que cualquiera no puedo opinar en cuestiones estratégicas sin tener ciertos conocimientos y sin tener ciertas cosas que nosotros no tenemos. A mí muchas veces me da miedo ver las votaciones, las cosas que hacemos y decir j\*\*\*\* la gente no tiene ni p\*\*\* idea de esto, de lo que está votando, que yo para mí es una de las cosas que pasó y por lo que el anterior consejo rector y gerente se fueron a la calle, porque la gente no sabe ni lo que está votando. Entonces en este tipo de votaciones tienes que tener una información buena, que te la intentan pasar, pero en las charlas

informativas<sup>26</sup> y en la Asamblea no te pueden dar toda la información que ellos están trabajando día tras día durante 8 horas. Entonces ese tipo de cosas me chirría un poco, llego por mi parte a la conclusión de que hay que elegir buena gente, que eso sí está en nuestras manos, gente en la que confiar. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

En la misma línea, otro de los entrevistados considera que el constante contraste por parte del consejo rector con el colectivo de la mayoría de las decisiones importantes que se toman le resta agilidad a la cooperativa. Una agilidad imprescindible para su supervivencia. En consecuencia, el entrevistado cree que en las decisiones hay que priorizar la celeridad frente a la participación. El entrevistado ponía como ejemplo el caso de la cooperativa Coop-E, que conocía debido a haber estado reubicado en ella durante cierto tiempo.

Muchos entrevistados coinciden en la necesidad de avanzar en formas de gobernanza más delegativas y menos asamblearia, lo que entronca, por otra parte, con la nueva propuesta salida del proceso de redefinición del grupo Fagor desarrollada a partir de la caída de FED (véase el apartado “PR2”).

#### 2.2.1.2.1.2. La representación de los socios

Otra de las situaciones en las que se revela esta paradoja es en la selección de los representantes, más concretamente en la selección de los miembros del consejo rector. Estos representantes, elegidos de entre los socios y por los socios, son los encargados de tomar decisiones de gran importancia en el devenir de la cooperativa. En ese sentido, una cuestión omnipresente aquí será la del cuestionamiento de su conocimiento y capacidad para tomar este tipo de decisiones.

Una de las entrevistadas del departamento de recursos humanos de Coop-F, la cooperativa menos grande estudiada, habla sobre la diferencia entre las macro cooperativas pertenecientes al grupo Ulma o al grupo Fagor donde tienen muy mirado que personas lleguen al consejo rector, y las más pequeñas como la suya, donde cualquiera puede hacerlo. Esto muestra la existencia de prácticas dirigidas a limitar el acceso de los miembros al consejo rector. Prácticas, que según relata la entrevistada, se intensifican según la cooperativa gana tamaño y se enfrenta a mayores niveles de competitividad (véase el apartado “Paradoja del crecimiento”).

---

<sup>26</sup> Se trata de distintos tipos de reuniones multitudinarias que se realizan en todas las cooperativas con mayor o menor asiduidad, en las que, generalmente, el gerente o el presidente informan sobre cambios en la organización, su estado económico o las diferentes cuestiones que se tratarán en la asamblea general.

Los miembros de consejo rector de Coop-F se eligen entre los miembros de la cooperativa y, bueno, es un poco a criterio de los trabajadores. En el consejo rector ha habido en ocasiones personas de taller con estudios muy básicos, y claro, en el consejo rector se ven datos económicos, financieros, se toman decisiones, pues quizá, de constitución de una sociedad temporal o de solicitud de ciertos datos de un carácter un poquito más complejo. Y están ahí, y ellos son uno más, votan igual, hablan igual y tienen el mismo poder que los otros miembros del consejo rector. Eso no pasa en un Eroski, por ejemplo, o en ULMA. O sea, sí que hay miembros del consejo rector que pertenecen un poco al sector de trabajadores, pero no puedes tener en todo el consejo rector lleno de miembros del colectivo trabajador. Bueno, pues, por ejemplo, en Eroski hay miembros de... hay socios de consumo. Entonces, bueno, siempre se procura que estos sean personas de la corporación que tienen cierto rodaje.

Tú imagínate en un FED con lo que ocurrió, tiene que haber gente con cierto bagaje, con ciertos conocimientos, ¿no? Entonces, pues ahí en esas cooperativas es importante eso. Y a la hora de elegir al consejo rector, pues, bueno, se preocupan de que el presidente, por ejemplo, o algún otro miembro más, pues tengan conocimientos que puedan, bueno, gestionar la cooperativa. En Coop-F eso no pasa. (Directora de personas. Coop-F)

Una de las formas más habituales de limitar el acceso al consejo rector de determinados estratos de socios es la elaboración de listas cerradas de candidatos. Esta es, de hecho, la forma habitual de establecer a los futuros candidatos del consejo rector a la elección. Por norma general, el consejo rector, por un lado, y el consejo social, por el otro, elaboran listas cerradas de candidatos. Aunque a menudo hay algún miembro de mano de obra directa en estas listas, rara vez tienen una representación proporcional al número de socios de mano de obra directa. Cabe ser mencionado que la reciente Ley 11/2019, del 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi posibilita, a través de su artículo 43.2, la incorporación de un número mayor de no-socios al consejo rector, pasando del 25 % máximo de la ley anterior al 33 % en la actual. Esta medida tiene como fin profesionalizar los consejos rectores a través de la incorporación de expertos externos.

#### 2.2.1.2.1.3. Legitimidad de los órganos de gobernanza

La legitimación del modelo democrático de la cooperativa, basado en el uso intensivo de formas delegativas de democracia —ya sea en representantes o profesionales—, requiere de gran confianza por parte de los socios hacia estos órganos de gobierno. En ese sentido, la mayoría de entrevistados coinciden en

señalar dos principales características que contribuirían a generar esta confianza: la comunicación transparente y la cercanía.

La comunicación es muy importante para manejar bien el tamaño. Con transparencia, información y cercanía, en general, se consigue conformidad. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

En la misma línea, uno de los expresidentes de Coop-E decía lo siguiente:

Yo creo que hacer las charlas informativas cada tres o cuatro meses, el que el consejo social al día siguiente de celebrar el consejo rector tenga un resumen de todos los temas que se han tratado y luego cada consejero social explique en su consejo eso, te da una fuerza y una legitimidad... consigues alinear a la gente, te da una tranquilidad de la o\*\*\*a. El que haya semejante transparencia también se ve en las decisiones, no hay nada que esconder, ni de repente te sale un champiñón. Aquí la información fluye, o sea, es lo importante. Yo creo que lo importante es ser transparentes. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

El expresidente de Coop-E hace hincapié aquí en la importancia de hacer un uso intensivo de los mecanismos de comunicación clásicos de las cooperativas, sobre todo, los consejos y las charlas informativas.

En cualquier caso, son varios los que señalan que no se debe trasladar toda la información que manejan los órganos de gobierno al colectivo, sobre todo la de carácter comercial.

Opino que no todo se puede contar. Que hay decisiones que hay que tenerlas bajo llave. Estamos en un mundo donde hay mucha competencia y es muy agresiva. Hay información que no debería salir nunca de lo que es la empresa y la información al final sale. Yo entiendo que hay información sensible que no hay que ... Sobre todo, en el tema comercial, creo yo. (Montador a. Coop-E)

Ha de tenerse en cuenta, también, las dificultades que entraña para la comunicación fluida y cercana el tamaño de las organizaciones estudiadas y la dispersión geográfica de sus plantas. La directora de personas de Coop-F es una persona experimentada en el cooperativismo, habiendo ocupado el mismo cargo en cooperativas como la extinta FED. Así se expresaba ella sobre las dificultades que implica un alto número de personas y su dispersión geográfica en las cooperativas.

La comunicación interna no llega con la misma fuerza. Te voy a poner un ejemplo muy claro. Por ejemplo, estoy ahora en Coop-F. En Coop-F, en la

cooperativa somos 160 personas y en las filiales son 50. Aquí hay 160 personas. Si yo quiero transmitir un mensaje y quiero conseguir la cercanía de ese mensaje y del entendimiento de ese mensaje y la implicación en determinados objetivos de esas 160 personas, las alcanzo con mis brazos.

Puedo dedicar x tiempo, el que sea, y me siento con unos, con otros, traslado, tal... Cuando la cooperativa son 5.000 personas y están muy dispersas geográficamente, llegar a todos con un mismo mensaje es imposible. Porque ya no es una persona la que puede dirigir ese mensaje. Tienen que ser muchas, porque te dedicarías solamente a comunicación interna y eso no es factible. Cuando el gerente quiere llegar a esa gente, lo hace con sus colaboradores, lo hace con su equipo de dirección.

Y el mensaje que lanza Juan no es el mismo mensaje que lanza Andrés. Y eso dificulta mucho que la comunicación interna consiga todos los objetivos que dentro de una cooperativa se persiguen. Mucho. Es que el tamaño, lo que te he comentado, es que para mí dificulta mucho la comunicación interna. Que lleguen los mensajes, que la gente se vea parte de un proyecto, que el mensaje que se lance tenga un contenido similar, que ese mensaje se traslade con la misma actitud, con la misma emoción, con el mismo sentimiento. (Directora de personas. Coop-F)

La propia entrevistada habla sobre posibles soluciones a estas dificultades comunicativas. En primer lugar, considera clave la alineación de toda la tecnoestructura.

La clave para que las cosas funcionen es alinear a la línea de mando — consejo de dirección y a todos los cargos por debajo—, porque estos son los que se lo van a transmitir a los socios, los que a través de la comunicación van a hacer que todo el mundo sepa hacia donde se va y por qué. (Directora de personas. Coop-F)

En este punto coincide con el entrevistado de Ulma en el papel clave de la línea ejecutiva en la comunicación (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”). Otra de las posibles soluciones al problema comunicativo en la que están trabajando es en la creación de una red de transmisión de la información, en donde ciertos agentes clave, previsiblemente pertenecientes a la tecnoestructura, expandan de forma adecuada la información.

Crear dentro de la cooperativa una red de neuronas adecuada. Personas adecuadas para ejercer ese rol, que sirva de nexo de unión, de transmisión de una misma forma de hacer, de una misma política, de unos mismos

valores, de unos mismos comportamientos. Poder crear esa red lo suficientemente fuerte para que consiga unir al máximo esa dimensión, todos esos equipos de personas por ahí. Para mí está ahí. Y eso es un trabajo vigente, pero es un trabajo retador, bonito, y yo lo que veo es que cuando se trabaja da sus resultados. (Directora de personas. Coop-F)

Un reflejo claro de esta relación entre comunicación y legitimidad lo encontramos en las dificultades comunicativas de Coop-A en el contexto de su cambio organizativo más reciente. Uno de los entrevistados afirmaba que la falta de transparencia sobre la orientación de los cambios estaba causando inquietud y malestar entre los socios.

Hay falta de transparencia, no se dice nada, cambios a última hora... entonces estamos sufriendo un poquito eso. Los ánimos, que me has preguntado antes de cómo están los ánimos, están un poquito así. Hay mucha incertidumbre, la gente no sabe qué va a pasar, dónde van a acabar, dónde van a estar trabajando, yo mismo ahora no lo sé. Sí, hay incertidumbre, eso está claro. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

El entrevistado considera, junto a otros socios, que hay cosas que no cuentan por desconocimiento, porque aún no están bien definidas, pero que en términos generales no se está gestionando del todo bien este tema desde el punto de vista comunicativo. Una de las consecuencias más inmediatas de la falta de información es el fenómeno conocido popularmente como “la cafetera”. Se trata de corrillos que se forman en los pasillos o alrededor de la máquina de café en los descansos, en los que los trabajadores intercambian información y especulan sobre la información que les falta. Como admite uno de los entrevistados, este fenómeno es peligroso por su potencial para crear bulos, además, admite que la cafetera se da con mayor intensidad en la planta mayor.

Allí, en [la planta de] Arrasate, todas estas malas o\*\*\*\*s se están viviendo mucho más. Aquí se supone que los cambios que nos llegan a nosotros son menores y claro cada uno vive su realidad y por lo que yo he conocido la cafetera y los pasillos de verdad funcionan en Arrasate y eso tiene un peligro. En esta charla informativa última que hemos tenido, el gerente ha tenido que desmentir lo que se está diciendo de él, que si se larga y no sé qué, que es mentira: “y es que parece mentira, que tenga que yo decir estas cosas aquí por temas de cafetera...”, decía. Yo nunca he sido partidario, yo nunca me he creído lo que se habla en esos foros y he tenido discusiones del tema con la gente “qué habláis aquí, hálalo donde tengas que hablarlo”. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

En la misma línea, otros entrevistados mencionan que, aunque reciben abundante información, la forma en la que se comunica no es adecuada, pues se abusa demasiado de datos cualitativos, haciéndoles sentir ajenos a la realidad de su organización y agravando de esta manera una desconexión con sus representantes.

Hoy en día muchas veces te sueltan un montón de números de cosas y la gente de a pie como nosotros, no sé hasta qué punto estamos hechos para recibir esa información, así, de esa manera tan fría, muchas veces suelta y esto hace que no te sientas parte. (Montador a. Planta central. Coop-A)

Esta percepción de los trabajadores es correspondida con la de varios altos cargos que admiten el descuido que ha habido respecto a esta cuestión.

Tenemos que mejorar muchísimo la comunicación interna, es una gran cuestión que afecta a todo lo que se hace y hay gente que no se entera porque no quiere enterarse, pero también creo que no lo hacemos del todo bien, el informar y comunicar. Es fundamental tener información. Lo tenemos que mejorar. Creo que tenemos que mejorar mucho en herramientas y contenido. Dedicarle a la comunicación recursos. (Directora de personas. Coop-A)

En general, las cooperativas muestran disfuncionalidades relevantes en la gestión democrática, pues se está apostando decididamente por avanzar en un modelo de democracia representativa, al tiempo que no son capaces de generar unas relaciones de representación adecuadas y satisfactorias para el colectivo de socios. La brecha entre órganos de gobernanza y socios supone, junto con la intensificación del modelo de democracia indirecta, un factor causante de la sensación de incapacidad de incidir en la cooperativa de los socios. Uno de los grandes peligros de este sentimiento es que en muchas ocasiones lleva a la desafección respecto a la cooperativa (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

Una de las formas más eficaces de generar esa cercanía y transparencia tan claves en el manejo comunicativo, es el estilo de liderazgo de los gobernantes, con especial atención al gerente. Así lo explica el director de personas de Coop-E.

Es el estilo, el liderazgo del gerente. Eso me parece fundamental. Al final es increíble como el liderazgo, el estilo del gerente condiciona una organización. Es una pasada. Lo veo porque dentro del grupo estoy en diferentes consejos de dirección, veo diferentes gerentes, veo realidades diferentes. Parecería que todas las cooperativas son iguales, pero no. Parecería que todas las cooperativas dentro de un grupo deberían ser

iguales, pues tampoco. Cada una es un mundo completamente diferente. Uno de los elementos pilares para mí es el estilo de liderazgo de la gerencia. La cercanía, el fomentar mecanismos o foros de comunicación. (Director de personas. Coop-E)

Uno de los expresidentes de Coop-E ratifica la importancia del estilo de liderazgo y particularmente de la transparencia y la cercanía, destacando el gran cambio acontecido gracias a la elección de un gerente con estas características.

Eligiendo a [nuevo gerente] los cambios han sido muy muy muy muy buenos, ha mejorado mucho en calidad y en confianza y en general. La cercanía es mucho mayor. Todo el tema de información, transparencia, etcétera. Las personas hacen mucho... (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

De forma similar ocurre en Coop-A, donde la actitud abierta y transparente del nuevo gerente genera una cercanía y confianza que los socios aprecian.

Una cosa que tengo que decir a favor del gerente nuevo es que en las charlas que nos da es mucho más cercano con la gente que el anterior y eso al final se nota.

Este gerente nuevo a mí me da que sí acierta a enfocar mejor la información a la gente, este es más cercano, más de casa, se hace entender bien, el de antes era un empresario como la copa de un pino, pero cuando estaba delante de la gente y tenía que dar información se creía que estaba con gente como él, pero una tontería como a la hora hacer las diapositivas... que la gente que estamos aquí somos gente de taller. Eso, por ejemplo, me parece superimportante. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

El estilo abierto del gerente se deja ver también en la forma en la que enfoca los nuevos cambios organizativos de la cooperativa.

En todo esto que el gerente está planteando, desde el inicio ha dicho que es un proyecto abierto, “escucho, mandadme correos, dadme vuestras opiniones”, luego lo que yo no sé es hasta qué punto lo va a hacer caso, pero la puerta siempre nos la dejó abierta, nos deja su correo tenemos vías por intranet mediante las que nos podemos comunicar con él. Por esa parte es abierto. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

El estilo de liderazgo cercano excede del gerente en el caso de las dos cooperativas, constituyendo un factor potenciador de la legitimidad de los órganos de gobernanza. Una consejera social de Coop-E decía lo siguiente al respecto.

Aquí, para mí, la comunicación es mucho más directa. Yo no tengo ningún problema, por parte de ninguno, de que si tengo que ir a la directora financiera, o si tengo que hablar con [gerente] o con el presidente, o con tal, no hay esa jerarquía, o sea, la hay, sí, pero... Pero, que no, es mucho más cercano. (Consejera social. Coop-E)

De forma similar, en Coop-A se observa una cultura generalizada de escucha activa y puertas abiertas. En ese sentido, son continuas las referencias por parte de los entrevistados a la disposición de escucha del equipo de dirección.

Luego también es el estilo de Coop-A. Estilo abierto, mi puerta está abierta, somos muy cercanos entre nosotros, es nuestra cultura particular. “Pasaba por aquí y te quería comentar esto...”. (Directora de personas. Coop-A)

Los socios no solo corroboran lo relatado por los miembros del equipo directivo, sino que dan cuenta también de una actitud proactiva por su parte.

En principio ahí tenemos todas las vías abiertas, si yo quiero proponerle algo, decirle algo al gerente tenemos todas las puertas abiertas, nadie nos las ha cerrado e incluso nos dicen que “si alguien se quiere comunicar con nosotros que no hay ningún problema”. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Un punto importante es el hecho de que el entrevistado reconoce la generalización de estos comportamientos al margen de los líderes particulares de cada momento.

En la empresa siempre ha habido esa sensación: los caminos están ahí y las puertas están abiertas. Otra cosa es que luego habrá algunos que te escucharán, te responderán, integran casos y otros qué bueno, la vía está ahí. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Todo ello genera entre los socios una sensación de ser escuchados.

Yo diría que sí, yo diría que sí se nos escucha, escucharnos siempre, y sentirte escuchado sí. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

En el caso de Coop-E, la apuesta por la construcción de un liderazgo abierto, transparente y cercano, va más allá, llevan desde el 2014 trabajando en distintos planes de desarrollo del mismo.

En el año 2014, a consecuencia del primer proceso de reflexión propio que iniciaron en la cooperativa (PR1), tal y como explica el director de personal, se plantearon por vez primera las características que debían tener los líderes de la cooperativa.

En el año 2014, lo que hicimos fue una reflexión de decir, cómo queremos que sean los líderes de nuestra organización. Y salieron unas características. Y luego tratamos de llevar a cabo acciones de desarrollo para orientar a los líderes de la organización hacia eso. (Director de personas. Coop-E)

Tras ese primer impulso, en el 2017 se puso en marcha el proceso de reflexión PR3, a través del cual se volvió a trabajar en la cuestión.

En la encuesta de cultura hay una palanca que es liderazgo, se le hace seguimiento, vemos qué resultados tenemos y a veces tomamos medidas. El modo de gestión del talento pretende promover un estilo de liderazgo muy concreto y ahí sí que hemos hecho muchas cosas. Y estamos insistiendo mucho en eso, ahí estoy dando la matraca del líder como desarrollador. El líder que cuida a su equipo desde el punto de vista de cómo te pueda ayudar a que te desarrolles profesionalmente. Ese es el rol que desde el 2017 estoy intentando impulsar con todas mis fuerzas en los responsables. Inicialmente, los jefes solo organizaban el día a día y tal, luego empezaron a gestionar personas, ya determinadas decisiones, ya el de personal no era siempre el malo, a veces ellos tenían que enfrentarse a determinadas situaciones y tal. Y últimamente estoy insistiendo mucho en que ahora tenemos que dar un salto más. Parte de vuestra obligación es conseguir que la gente crezca como profesionales. Hablamos del líder coach, líder desarrollador. Y así se lo digo, parte de tu función es conseguir que las personas de tu equipo crezcan profesionalmente. (Director de personas. Coop-E)

En este nuevo impulso se asignó una función de desarrolladores personales a los líderes. Esta nueva característica se unía a las establecidas a través del PR1 en el 2014. Así relata un jefe de planta de la cooperativa el cambio de perspectiva vivido respecto al liderazgo.

Ya sabes qué pasa con el tema del liderazgo, que ahora no tienes c\*\*\*\*\*s de ir contra el liderazgo. Está mal visto. Es políticamente incorrecto. Sí que en Coop-E y en las cooperativas, yo diría, no sé, en Danobat Group, se empuja el tema del liderazgo, el tener iniciativas y generar confianza. Y nosotros, cuando tenemos conversaciones de gestión del talento, que tenemos ahora todos los años, estamos ahora en el proceso, te sientas con

tu jefe y yo con mis colaboradores y hablamos. Y hablamos y uno de los temas es, ¿quieres formarte en algo?, ¿quieres ver tus valores?, o lo que sea. Y uno de ellos es el liderazgo. Y puedes, si quieres tú, formarte. Y a todos los que entran de responsables o jefes, se les empuja y se hacen formaciones. (Jefe de planta. Coop-E)

El entrevistado explica la insistencia por parte de la dirección de la cooperativa e incluso del grupo cooperativo a formarse y desarrollar su estilo de liderazgo. De esta forma, poco a poco, consiguen cambiar el estilo de liderazgo de los líderes.

La cultura de la organización hace que el liderazgo de la gente se amolde. (Director de personas. Coop-E)

Además, tal y como reconoce el propio director de personas, los valores y actitudes de las personas candidatas a ser ascendidas a líderes son muy consideradas.

A la hora de elegir a los responsables de equipo se tiene muy en cuenta que personalidad tienen, qué cultura tienen. (Director de personas. Coop-E)

El estilo de liderazgo que han conseguido desarrollar en todos estos años se describe de forma jocosa entre varios entrevistados como un liderazgo “blandengero”, pues usan mucho la mano izquierda, la negociación y el consenso para tratar de hacer cumplir los objetivos.

Entre bromas nuestro gerente dice “nosotros tenemos un liderazgo blandengero”. Bueno, pues sí, pues seguramente no somos una cultura muy dura en la gestión de personas. (Director de personas. Coop-E)

No se busca al más leñero sino al que tenga más mano izquierda. (Presidente del consejo rector. Coop-E)

Una vez superada la pandemia, en el 2023, pusieron en marcha un nuevo proceso en el que pretendían abordar una vez más la cuestión del liderazgo.

Este año yo quería hacer el mismo ejercicio porque han pasado ya 10 años y abrimos ciclo estratégico, creo que no me va a dar tiempo este año, ya está todo azul, ya no hay tiempo para meter eso. (Director de personas. Coop-E)

Coop-E no es la única cooperativa que presta atención al desarrollo del liderazgo de sus líderes. Cooperativas como Coop-F tienen también en cuenta la importancia de la cuestión. Tal y como relata el siguiente entrevistado, todos los socios que tienen personas a su cargo, reciben formación sobre liderazgo y comunicación.

Bueno, pues los líderes, los directores y personas de líneas intermedias tienen sus cursos específicos, eso sí. Tienen cursos de gestión del liderazgo, de los que forma parte también la comunicación. (Miembro del departamento financiero. Coop-F)

Además, en ocasiones se trabaja *ad hoc*.

En ocasiones, si ha habido algún líder que ves que hay ciertos problemas de comunicación y, bueno, se ha generado alguna discrepancia, desde recursos humanos y desde gerencia se han creado equipos de trabajo, comisiones, un poco para apoyar a ese equipo. Incluso con consultoría externa, ahora me está viniendo algún caso, con consultoría externa que, bueno, les ha apoyado en esas labores y han ido encauzando un poco al equipo para que todo eso se normalice. Y ahora, por ejemplo, pues está funcionando muy bien gracias a ese trabajo, a ese proyecto que duró meses. Ahora me ha venido a la cabeza uno de ellos. (Miembro del departamento financiero. Coop-F)

Al igual que ocurría en Coop-E, además de la formación, se presta atención a las capacidades comunicativas de los candidatos a ser contratados.

También es cierto que cuando se contrata a alguien que va a cubrir un puesto de cierta responsabilidad y que tiene a personas al cargo, uno de los requisitos o una de las actitudes que se entiende fundamentales es la comunicación. Entonces, bueno, ya esa persona debería tener esa parte bastante trabajada. (Miembro del departamento financiero. Coop-F)

Más allá del desarrollo de un liderazgo cercano y transparente, algunas cooperativas han decidido reforzar los medios habituales de comunicación. Este es el caso de Coop-C cuyo cuidado y esfuerzo por la comunicación y la cercanía es visible en la cantidad de cambios y sistemas implementados en los últimos tiempos.

Cuando se trata de decisiones gordas, a la gente hay que comunicárselas como antes. En tiempos de pandemia, algunos medios de comunicación de la cooperativa no han estado operativos, por lo que hemos usado vídeos o, en su defecto, pequeñas asambleas para hacerlo nosotros. Cuando se hacen paradas técnicas, en cuanto se toma la decisión cuatro o cinco días antes, avisamos a todos los órganos y a continuación explicamos a todo el mundo por qué, para qué, y escuchamos, nosotros siempre nos acercamos a los socios para ello. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

De igual forma, esta sensibilidad por la comunicación se refleja también en la normalidad con la que los socios asumen los espacios de comunicación extraordinarios como las charlas informativas *ad hoc* o los videos informativos. Miembros de Otalora entrevistados corroboran también el alto nivel comunicativo existente en esta cooperativa. Aun con todo, es interesante la autocrítica que hacen varios de los representantes entrevistados en relación con la capacidad de mejora existente en este ámbito.

Yo creo que se puede hacer muchísimo más seguro, pero si no lo hacemos es porque no se nos ha ocurrido porque, o sea, todo lo que se nos ocurre desde el consejo rector para mejorar la comunicación, lo intentamos hacer. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Posiblemente, esta preocupación constante por la mejora del sistema comunicativo es lo que los ha llevado a desarrollarlo tanto.

### 2.2.1.3. Paradoja de la subordinación

Esta paradoja se presenta de forma recurrente en las cooperativas estudiadas, siendo una de las paradojas de la sostenibilidad económica más habituales. Se trata de la tensión surgida entre las lógicas de la democracia, la autonomía y la horizontalidad en el puesto de trabajo, por un lado, y las del control, dirección y jerarquía, por el otro. Al igual que con el resto de paradojas, podemos encuadrar cada uno de los elementos en cada una de las dos misiones de la cooperativa. Los primeros en la misión sociopolítica, ya que, por un lado, la democracia y la participación son parte fundamental de su dimensión formal y, por el otro, la autonomía y la horizontalidad en el trabajo, debido a su importancia en el bienestar de los trabajadores, lo son de su dimensión mutua. Los segundos habría que encuadrarlos en la misión comercial, ya que habitualmente, aunque no siempre, la jerarquía, el control y la dirección tienden a estar asociados con la competitividad y, por tanto, con la sostenibilidad económica.

Aunque es una tensión oblicua, es especialmente pronunciada en las cooperativas pertenecientes a aquellos sectores en los que la producción es seriada, como Coop-B, Coop-C o Coop-D. En este tipo de sectores, la eficiencia económica requiere someter a los trabajadores de mano de obra directa a mayor jerarquía, especialización y control. Sin embargo, dentro de las propias cooperativas, el área de trabajo también determinará el grado de intensidad de esta paradoja.

#### 2.2.1.3.1. Gestión de la paradoja

Las cooperativas estudiadas han tenido formas profundamente diversas de gestionar esta paradoja. Generalmente, cuando las cooperativas se han enfrentado

a ella, se han inclinado prioritariamente por la lógica comercial, es decir, por aquella opción que asegurara de manera más efectiva la eficiencia y la sostenibilidad del negocio. De hecho, esta cuestión está escasamente politizada en las cooperativas, es decir, no existe un gran debate por parte de los órganos de poder alrededor de la cuestión, ya que se entiende que se trata de un tema esencialmente técnico sobre el cual le corresponde decidir casi con total exclusividad al consejo de dirección.

La organización de la producción no se trata en el consejo rector.  
(Expresidente del consejo rector. Coop-D)

Los equipos de proyectos, formados por una media de 10 personas, desarrollan y validan con el cliente todo lo relacionado con la producción de la pieza, desde los planos en 3D, hasta los moldes, utillajes, materiales o las tecnologías. Como constatan los entrevistados, estas formas de trabajo facilitan una mayor participación y autonomía para los propios trabajadores implicados.

Los equipos de proyecto, en parte, son autogestionados, porque ellos mismos tienen un *timing* [tiempo estipulado] de proyecto, definen los hitos y saben los pasos que tienen que seguir para ir adelante, además se fomenta mucho la autonomía, el tema de la resolución de problemas, la iniciativa o el trabajo en equipo, por supuesto, pero bueno, siempre responden a una forma de trabajar global, es decir, hay unos recursos limitados y hay unos tiempos limitados y hay que responder a unos requisitos que están pactados con cliente. (Responsable de desarrollo organizacional. Planta central. Coop-C)

Es destacable que, en este proceso de definición, los operarios del área de producción, al contrario que sus compañeros de planificación, la única opción de participación que tengan sea a través del encargado de procesos y solo en lo relativo a cuestiones de ergonomía.

El área del taller de Coop-C es, de entre todas las cooperativas estudiadas, el área de trabajo donde más explícitamente se presenta esta paradoja. Un miembro del área de recursos humanos decía lo siguiente sobre los trabajadores de esa área.

No sé si diría que [los trabajadores de la línea de producción] tienen capacidad de decisión, porque claro, todo parte de un análisis y de una base ya establecida... pueden hacer propuestas para ajustar algunas máquinas de otra manera, pero claro, eso no es capacidad de decisión. (Responsable de desarrollo organizacional. Planta central. Coop-C).

Una cuestión de relevancia que condiciona enormemente el proceso productivo de Coop-C es el poder de los clientes y su capacidad para imponer sus propias formas de trabajo. La planificación de la producción se realiza minuciosamente siguiendo los parámetros y necesidades transmitidos por los clientes. Así lo explica una de las entrevistadas pertenecientes al área de planificación.

Hay una planificación de la producción que viene dada por el cliente básicamente. O sea, los clientes [BMW, Audi, etc.] hacen previsión de las necesidades, algunos hacen previsión a días, a semanas o incluso a mes, no mucho más larga porque cada vez los tiempos se están acortando más y entonces ellos nos las comparten y nosotros desde el área de planificación lo trasladamos de alguna manera a la producción para que los responsables organicen el material que necesitan, las personas, hay que distribuir las también para que saquen el trabajo, o las propias instalaciones, entre otras. En definitiva, para que esa producción se vaya a cumplir. (Responsable de desarrollo organizacional. Planta central. Coop-C)

Las estrictas exigencias de los clientes y la producción en serie llevan aparejado el uso de modelos de gestión directamente importados del ámbito de la gestión de las sociedades de capital, cuya más alta prioridad es la productividad.

La serie se remite a la planificación, y está muy ajustada, producción ajustada se llama precisamente, pertenece al modelo del *Lean Manufacturing*. Está todo muy orientado a los tiempos, es el ajuste de los recursos hacia los objetivos con el fin de dar respuesta a la petición del cliente. Siempre tienes un margen, porque va a haber un rechazo de las piezas, es decir, todas las piezas que tienes previsto fabricar, 1000 piezas, seguro que las mil no te salen bien. (Responsable de desarrollo organizacional. Planta central. Coop-C)

Una de las trabajadoras de mano de obra directa explica la implantación de estos modelos desde la perspectiva de su colectivo, expresando el esfuerzo invertido en su implementación.

Aquí se utilizan mucho los modelos japoneses como las 5S... [...] producción ajustada, eficiencia, ir evitando esos procesos que en realidad no sirven para nada y que no hacen más que retrasar y bueno, ha habido muchos talleres de producción ajustada, se ha traído a ingenieros especializados y al final básicamente ha sido todo quitar gente y que se haga el mismo trabajo con menos gente. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Si bien los nuevos modelos de producción han supuesto un aumento en la autonomía de los trabajadores, dicha autonomía ha quedado completamente supeditada a la mejora del proceso productivo.

Antes nos imponían cómo trabajar y ahora tenemos una pequeña parte de opinión de cómo consideramos nosotros que debería ser más cómodo, más eficiente [...] al final ellos te dicen en una hora tienes que hacer 100 piezas, búscate la vida, pero en una hora 100 piezas. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Esto, junto con la intensificación de las exigencias productivas, genera una insatisfacción generalizada entre los trabajadores incapaz de ser compensada por la autonomía ganada. Lo que, como veremos más tarde, tendrá consecuencias directas en el apego de los socios por la cooperativa (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

Hay insatisfacción laboral, porque tú estás con el gancho qué tienes que estar hasta pensando cuándo te vas a ir al baño a mear para que no te baje la OEE [medición de tiempos de trabajo] y estás tomando un café a las 7 porque se te están cayendo los ojos y ya tienes el chivato porque llevas 5 minutos parada sin justificación. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Es destacable la asociación que hace una de las entrevistadas entre la crisis del 2008 y la intensificación de este tipo de estrategias.

Sobre todo, a raíz de la crisis del 2008, a partir de ahí, ya fue un antes y un después a la hora de reestructuración de equipos. Para qué vamos a hacer entre 15 pudiendo apretar a estos. Lo que antes hacían entre 15 se hace entre 7 aunque todos acaben desquiciados y con la espalda des\*\*\*\*\*da. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Uno de los entrevistados pertenecientes al consejo rector corrobora lo poco satisfactorio que es el trabajo en serie.

El trabajo en sí es tirando a aburrido... al final es coger piezas de una cinta y revisarlas... si tienes la suerte de ser un operario A en vez de B, como era yo, pues estás en los cambios de molde y tal, pero al final la dirección en la que va la automoción, los tiempos cada vez son más escasos, es un trabajo muy mecánico, muy repetitivo, o sea, el trabajo en sí, llenar, a poca gente le llenará. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

La insatisfacción no se debe simplemente a la monotonía del trabajo sino, sobre todo, a la pérdida de salud física en forma de lesiones y dolores que este tipo de

modelos de producción ajustada genera en los trabajadores, una pérdida de salud que no hace más que aumentar el sentimiento de desagravio.

Tenemos diversas lesiones a cuenta de los movimientos repetitivos y trabajos repetitivos... tengo que seguir haciendo la misma tarea. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Esta situación lleva a que los entrevistados de mano de obra directa consideren la participación en las condiciones de su trabajo diario como el ámbito de decisión en el que más desearían poder incidir.

Yo quiero participar en la calidad del trabajo porque esa calidad del trabajo es la que me va a dar calidad de vida, no salir del trabajo y tener que tomarme dos Nolotiles porque no puedo mover los brazos o que duerma a base de pastillas porque no me dejan quitar el relevo de noche. (Operaria. Planta central. Coop-C)

El descenso en la proporción de socios de mano de obra directa en relación con los de mano de obra indirecta les genera, en ocasiones, una falta de apoyos políticos suficientes para hacer valer sus demandas en la Asamblea General, creando un enorme malestar hacia otros grupos de socios como los de mano de obra indirecta.

Al reducir tanto la proporción de trabajadores de mano de obra directa, los de mano de obra indirecta, con sus mayores remuneraciones y beneficios a la hora de fichar o cogerse un permiso, pues miran por su propio beneficio... (Operaria. Planta central. Coop-C)

La mayoría de los socios entrevistados, afirmaban que, pese a lo insatisfactorio del actual modelo de producción, no hay alternativa posible que pudiera cambiar las formas de trabajo diario de los trabajadores de mano de obra directa, más allá de soluciones parciales. Una de estas soluciones parciales era planteada por el presidente, que proponía la formación de los trabajadores para realizar movimientos más eficientes que generasen el menor movimiento posible.

Cómo se realizaban movimientos muy repetitivos, tenían problemas de psicomotricidad, así que se miró hacer los movimientos lo más eficientes posibles para hacer los menos posibles. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

Otra posible solución se planteó con un nuevo proyecto piloto para capacitar a los trabajadores de mano de obra directa para ocupar varios puestos en una misma jornada de trabajo, de tal forma que los movimientos que realizaran fueran más variados.

Lo que sí se puede hacer son rotaciones, formar a la gente para que pueda estar en otro puesto de trabajo. Trabajar 4 horas en un puesto y trabajar 4 horas en otro puesto... cosas así, para eso he estado siempre dispuesto. A pesar de ser monótono en el trabajo, la gente tiene que estar preparada para desplazarse de su puesto de trabajo a otro puesto de trabajo. Sobre todo, por el nivel de salud, porque los movimientos son muy repetitivos, si cambiamos de un puesto de trabajo a otro, lo evitamos un poco. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

Un consejero rector planteaba también la posibilidad de dar mayor autonomía a los empleados de mano de obra directa, reduciendo los niveles de jerarquía existentes. En su planteamiento, afirmaba que este tipo de medidas podían contribuir a hacer económicamente más sostenible la cooperativa, al tiempo que mejoraban la experiencia diaria de los propios trabajadores.

Que nuestra estructura tenga menos niveles, si ahora mismo desde el operario B hasta el director general tenemos siete niveles, vamos a intentar reducir eso, vamos a intentar generar gente más autónoma con más capacidad de decisiones en su trabajo. De hecho, si se hace bien puede llegar a ser más eficiente, es decir, si tú reduces los mandos intermedios que realmente no aportan valor añadido a la pieza, porque siempre nos hinchamos a repetir que todas las tareas deben aportar valor. Todo lo que no aporte valor añadido es muda, ¿no? Es eliminar gente... lo digo desde mí mismo... ¿Hace falta compradores? Hay empresas que funcionan sin compradores, que cada área se compra lo que necesita, digamos. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

El consejero afirma que se ha puesto en marcha, de forma incipiente, un proyecto que tiene como fin esa reducción jerárquica de la que habla. Es destacable que, al igual que en otros casos, muchas de estas ideas innovadoras de gestión de la paradoja vengán de miembros que han participado en el curso Aditu (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

Más adelante, el mismo entrevistado, consciente del poco margen de mejora de las condiciones de trabajo, plantea que la forma más sencilla de compensar este malestar puede ser reforzar la participación de los socios en los órganos de la cooperativa o en los proyectos de transformación social.

Al final, las cooperativas son cooperativas, pero tienen que ser empresas [económicamente] sostenibles. Tenemos que competir con empresas que no tienen la misma consideración por el trabajo que nosotros. Nuestro sector nos condiciona mucho y no es donde la gente es más feliz, eso es evidente.

Pero tenemos una doble vertiente: la empresarial y la social, es esta última la que tenemos que potenciar más y la que más nos puede llenar... hay que hacer un esfuerzo, y decir “voy a ir a los consejillos”, “voy a participar en los consejillos”, “me voy a presentar al consejo social o al consejo rector”, “me voy a apuntar al grupo de transformación social” creo que ahí es donde podemos enriquecer mucho nuestro trabajo, es decir que nuestro trabajo deje de ser un trabajo en una fábrica, sino que tenga algo más, estar al tanto de los proyectos de transformación social donde estamos, estar en los órganos sociales, esta es la parte que puede enriquecer a cualquier persona de la cooperativa independientemente de su trabajo, aunque su trabajo siga siendo extremadamente exigente... mirar piezas, porque en nuestro sector es poco lo que se puede hacer en cuanto al trabajo en sí. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Sin embargo, tal y como mostraremos más adelante, esta es una solución inadecuada, ya que los socios que llegan a altos niveles de desafección y frustración se abstienen de participar en este tipo de órganos y proyectos (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

En cualquier caso, la rigidez del modelo y la insatisfacción que causa en los trabajadores genera un resultado contraproducente desde el punto de vista de la misión comercial, generando desinterés y baja implicación entre los trabajadores que revierte en un descenso en la calidad de las piezas producidas.

Si estás en menos de un 90 % de esa OEE, estás en rojo, la consecuencia es que te vienen a llamar la atención y bueno que... es que te entra por aquí y te sale por allí, ósea, que al final es lo que han conseguido, porque además es lo que les decimos siempre... y el número alto de reclamaciones que tenemos es por todo lo que nos aprietan. A mí sí me das tiempo a revisar la pieza como es debido, no se me pasan esas cosas, pero, si al final pasamos de revisar 80 piezas a la hora, a revisar 100, pues como tú comprenderás, no es lo mismo. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Pese a todo, el uso de sistemas tan enfocados a la productividad no es suficiente para asegurar la competitividad de la cooperativa, debido, por un lado, a los altos costes que supone producir en Europa en comparación a hacerlo en países de la periferia global donde lo hacen la totalidad de sus competidores.

Los costes de la planta de Gernika son mucho más altos que los de Coop-C China, India o Chequia, debido principalmente a que los salarios son mucho más altos aquí. No es nada fácil mantener la competitividad priorizando a los trabajadores. Es muy difícil. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

Y por el otro, debido al proceso global de aumento de la proporción orgánica del capital, o lo que es lo mismo, debido a la creciente automatización por parte de sus competidores de cada vez un número mayor de procesos productivos. Gracias a un menor uso de la fuerza de trabajo, las empresas pueden rebajar costes y competir en una posición de ventaja frente a sus adversarios, obligando también a estos a implementar las mismas mejoras técnicas.

Estas dos situaciones los han llevado, por un lado, a seguir una estrategia de internacionalización en la que han abierto hasta la fecha 11 plantas capitalistas en el extranjero. Y, por el otro, a la automatización de cada vez un número mayor de procesos de trabajo.

Estas dos cuestiones se tratan con mayor profundidad en la paradoja de la exclusividad.

Coop-C se encuentra, por tanto, en una encrucijada en la que sus insatisfactorias formas de organización no solo son la única alternativa, sino que, además, no son suficientes para mantener el empleo cooperativo.

La realidad de Coop-C, contrasta con la de otras cooperativas y sus socios, dedicados a sectores cuya producción está basada en proyectos. En estas, la autonomía, la democracia y la horizontalidad pueden llegar a ser favorables a la eficiencia económica.

Cooperativas como Mondragon Assembly, Coop-A, Danobat o Coop-E, dedicadas a la máquina-herramienta, se organizan por proyectos. Hay un trabajo previo de ingeniería y diseño, pero normalmente se lanza el proyecto y hay un jefe de proyecto con su equipo, así que dos o tres personas montan una máquina de forma independiente en Australia o Extremadura. Allí pasan dos meses montando la máquina con total autonomía. (Responsable de sostenibilidad y transformación social. Servicios centrales. Grupo Mondragon).

Los socios de cooperativas como Coop-A, preguntados sobre el área en el que sienten que pueden participar más, suelen hacer referencia al trabajo diario.

Yo sinceramente eso lo noto más bien en el trabajo del día a día, noto que mis superiores y los demás alrededor, las cosas se oyen, se escuchan y se comparten. (Montador a. Planta central. Coop-A).

Otro de los entrevistados, en la misma línea, añade que este es el área en el que más valora participar.

El área en la que más participo, indiscutiblemente, es mi área de trabajo. Al final es lo que más valoro. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

Uno de los entrevistados destaca su autonomía y la de sus compañeros, subrayando el hecho de que se puedan debatir decisiones tomadas por sus superiores.

Yo y los que están alrededor mío somos casi independientes, el jefe nos dice oye hay que hacer esto y ya. Nuestro jefe en concreto es una persona abierta y escucha y a veces incluso recula y dice tenéis razón y otras no. A mi alrededor no hay problemas para eso. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Sin embargo, según relatan varios entrevistados, la organización de la producción en Coop-A no siempre fue así. A lo largo de los años la organización ha evolucionado hacia una mayor horizontalidad.

Yo creo que una forma de trabajo más horizontal es a la que estamos tendiendo ahora mismo, por proyectos. Antes era más vertical y ahora es el proyecto, en horizontal y vamos metiendo todos los recursos que haga falta. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

Antes se trabajaba más *old school*, más jerárquico, más ordeno y mando. Ahora yo creo que sí, trabajamos más colaborativos. Cada uno hacía su trabajo y ya está. Hemos implantado sistemas colaborativos, interdepartamentales. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

Como explican los entrevistados, una característica del sistema anterior era la excesiva departamentalización de la producción y la ultra especialización del trabajo individual. Cada persona realizaba sus tareas siguiendo las órdenes de cada uno de los gestores del proyecto, pasando de uno a otro sin mayor compromiso que su tarea concreta. Un sistema más parecido a la producción en serie que a la producción por proyectos.

Antes trabajábamos en una producción en serie, el montaje hacía pum, pum, pum y se acababa. Luego hay defectos. Se corregían los defectos. Antes el de compras estaba a lo suyo, me preguntaba “¿esto para cuándo?”, “para entregar en tres días” y ya está, no se preocupaba más. Los montadores estaban con lo suyo. Los gremios eran más estancos. Tú montabas la máquina y, si luego había un problema, te olvidabas de eso. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

Esta fue la gran cuestión sobre la que se invirtió tiempo y esfuerzo en cambiar. Consecuentemente, se estructuró el trabajo alrededor de cada uno de los proyectos, vinculando un equipo de trabajo multidepartamental a cada uno de ellos.

Luego se trabajó sobre ello y yo estuve muy involucrado definiéndolo también. Se empezó a trabajar más por proyectos. Es decir, cada máquina que entra, o cada problema que hay, se abre un proyecto, se designa a ciertas personas dentro de ese proyecto y se trabaja de una forma más cooperativa entre los participantes del proyecto. Vas a reuniones anteriores, a las definiciones técnicas, a las reuniones con compras, de cómo iban los acopios... Entonces sí hubo un cambio bastante grande. Se empezó a trabajar con reuniones interdepartamentales de seguimiento de los proyectos. Se reunía con gente de compras, gente de calidad. Un sistema más rítmico de trabajo, más comunicación interdepartamental. Se hacían más reuniones, se ponían más compromisos dentro de los departamentos, había más comunicación. Yo me vi muy contento. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

Como destaca el entrevistado, esto generó mayores niveles de comunicación y compromiso, además de tumbar las barreras departamentales que anteriormente habían impedido una colaboración más abierta. Con todo, se redujeron los problemas e incidencias y se mejoró en la calidad y tiempos de producción.

En eso hemos mejorado mucho, antes teníamos un montón de problemas y nos costaba muchas semanas acabar ciertos proyectos, hemos mejorado los tiempos, tenemos muchos menos problemas. Las sugerencias y mejoras también fluyen mucho más. En eso sí que hemos trabajado mucho. (Jefe de equipo de montajes. Planta central. Coop-A)

Otro caso similar, perteneciente a un sector en el que la producción se desarrolla también por proyectos, es Coop-E. La cooperativa, a nivel de oficinas, tiene una organización departamental clásica con los habituales departamentos de compras, I+D, oficina técnica, mecánica, administración, personas, etc. Sin embargo, como explica el director de personas, existen numerosos comités mixtos que propician las relaciones interdepartamentales.

A pesar de que tenemos departamentos, tenemos muchos foros en los que participan personas de diferentes comités para tomar determinadas decisiones, por ejemplo, para decidir qué desarrollo de producto hay que hacer. Al final, nosotros tenemos una gama de productos, pero I+D tiene que desarrollar nuevos productos y para saber qué productos desarrollar necesita un input muy importante de comercial, por ejemplo, que está

demandando el cliente, que está haciendo la competencia. Entonces, por ejemplo, hay comités compuestos por gente de I+ D, gente de ofertas, gente de comercial, donde cada uno aporta su visión y entre todos deciden, pues la máquina tal hay que hacer que sea más larga porque la competencia se mueve hacia allí, o porque el sector no sé cuál está tirando mucho y demanda mucho ese tipo de máquinas, por ejemplo. Hay otros comités donde interactúan, por ejemplo, producción, compra, diseño, porque el flujo productivo requiere primero de un diseño, luego de una compra y luego de un montaje. También hay foros donde hay personas de diferentes órganos, por ejemplo, en el ámbito de personas, hay un comité de personas donde nos sentamos el gerente, el presidente, yo y el director de ingeniería, por ejemplo, y determinadas decisiones organizativas las tomamos en ese foro. (Director de personas. Coop-E)

La cooperativa, a nivel de fábrica, está formada por un total de cinco plantas. Entre ellas, están la planta de cabezales y la planta de mesas giratorias y módulos X y módulos Z. Se trata de piezas clave de las máquinas que, una vez ensambladas, pasaran a una de las tres plantas restantes en las que se ensamblaran junto con el resto de piezas para formar la máquina correspondiente. En cada una de estas tres últimas plantas se montan modelos distintos de máquinas.

Cada planta está formada por alrededor de 20 o 30 personas y dispone de su respectivo jefe de planta y encargado mecánico. Vinculado directamente con el área de producción está el departamento de electrónica, que también tiene un jefe y un encargado. Según explica uno de los montadores entrevistados, el jefe de planta es el que tiene una visión más global del proceso productivo y pone las prioridades y el encargado es el que ayuda a que todo salga según lo previsto.

El jefe es el que pone las prioridades y el encargado es el que ayuda directamente a los trabajadores de la planta.

El jefe asigna una máquina a cada persona, que tiene que montar y ajustar, enseñársela al cliente cuando toca, desmontar y embalar. También puede haber gente que esté ayudando o lo que sea, pero más o menos cada miembro del equipo suele tener asignada una máquina. Cada máquina tiene un *Lead-Time* [tiempo total de producción de una mercancía] diferente. (Montador a. Coop-E)

Cada uno de los montadores tiene asignada una máquina con el fin de mantener la continuidad y la responsabilidad sobre la misma.

La idea es que cada máquina tenga un titular asignado para que tenga continuidad. Nos ha solido pasar que igual metes a uno al principio, luego metes a otro, si alguno deja algo sin hacer y el otro no se ha dado cuenta, pues pueden quedar cosas pendientes o uno lo hace de una manera, otro de la otra. Entonces, normalmente intentamos que el titular del principio termine. (Montador a. Coop-E)

Como explica uno de los expresidentes, el sector en el que operan les permite organizar el trabajo de forma que otorgue a los trabajadores bastante autonomía y esto es algo que se trata de fomentar por parte de los superiores. La función de los responsables y jefes desde este punto de vista es la de ayudar a solucionar los problemas que puedan surgir en el proceso de producción, además de, por supuesto, la tarea de coordinación.

Tenemos un tipo de producto que le da bastante autonomía a la gente y le puede dar responsabilidad, el que quiere lo agarra y el que no quiere, pues se escaquea. Pero yo creo que sí se fomenta que la gente sea autónoma. La verdad es que yo creo que los montadores, hacen cada uno su trabajo de manera autónoma. El jefe no está diciendo todo el rato, el jefe tiene que estar cuando tienes un problema, y mientras tanto, si vas haciendo las cosas, te tiene que dejar en paz hacerlas. Yo creo que esa es una filosofía que aquí se lleva hasta el máximo exponente, porque si tú estás haciendo el trabajo y no lo haces debidamente, no se le persigue a nadie y un poquito más de mano dura de vez en cuando... el que no es un poco fino, él mismo se autoexcluye, porque los compañeros también... quiero decir... tú estás en una máquina con un electrónico mecánico y hay uno que se está tocando la vaina, sus propios compañeros no están a gusto con él, o sea, él mismo se va a apartar del grupo. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Esta cultura de la cooperativa se fundamenta en entender que la responsabilidad surge, más que del control, de la otorgación de confianza a los trabajadores a través del fomento de su autonomía.

Mi jefe me decía: “no te llamo porque si tienes problemas ya me llamarás tú a mí”. Es parte de la cultura también, porque es la única manera de que cada uno asuma responsabilidades. Si quieres que alguien asuma las responsabilidades, déjale hacer, j\*\*\*r, que tarde un poquito más, pero déjale hacer... tienes el riesgo de que si le dejas mucho mucho mucho igual te haga un desastre, pero por lo general la gente asume la responsabilidad y es una forma en la que se ha hecho... déjale hacer y ya demostrara que sabe hacerlo. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Los trabajadores entrevistados corroboran su autonomía en el trabajo y la falta de necesidad de indicaciones constantes sobre cómo llevarlo a cabo.

Ya sabemos cada uno lo que tiene que hacer. (Montador a. Coop-E)

El encargado no te está diciendo todos los días lo que tienes que hacer porque más o menos ya sabemos lo que tenemos que hacer. Es un seguir, una continuidad, darle una continuidad a lo que tú ya sabes que tienes que hacer. Si hay algún problema ya tiras de encargado o a ver cómo le damos la solución o cómo le damos la vuelta. (Montador b. Coop-E)

El mismo entrevistado, explica también la capacidad del grupo de autoorganizarse y pedir o brindar ayuda a sus compañeros de forma natural.

Nosotros tenemos bastante buena comunicación, incluso si alguien tiene problemas, pues te pide ayuda. Hay algunos que ya somos más veteranos que otros, entonces siempre echas una mano. Si ves que, o\*\*\*a, pues esto no le está saliendo bien, vas, “oye, a ver qué te pasa”. Siempre hay comunicación. Si tengo que dejar de hacer una cosa para ayudarles en un momento, no hay ningún problema. (Montador a. Coop-E)

Otra cuestión destacada de la forma de organizar el trabajo en el área de producción es la polivalencia de los trabajadores, su capacidad para llevar a cabo diversas actividades. Lo que en última instancia contribuye a que el trabajo sea menos monótono.

Le damos un poco a todo, sí. Además, la idea, yo creo, es que seamos polivalentes, que todos podamos hacer de todo. Podemos hacer cualquier cosa, lo mismo te toca soldar, que te toca poner a punto o tocar la electricidad, o la matriz hidráulica, lo que sea. (Montador a. Coop-E)

Sin embargo, tal y como explica el entrevistado, anteriormente probaron a trabajar en un proceso más semejable a una línea de producción, no involucrando ni responsabilizando a nadie de ninguna máquina concreta, sino haciendo rotar a las personas por todas ellas. No obstante, esto no terminó de funcionar, puesto que generaba un nivel de incidencias mayor.

Hubo una época en la que se trabajaba en grupos con rotaciones, no llegó a cuajar bien y al final optamos por el tema de los titulares, de que uno empiece con la máquina y termine. Yo creo que se escapan menos cosas si se hace así. Hoy hago yo esto, mañana hago otro esto y al final acaba la máquina, pues bien, pero no es lo mismo. Se podía perder cierta calidad, yo creo. (Montador a. Coop-E)

El entrevistado afirma, además, que el sistema actual, en el que cada montador es responsable de una máquina concreta, es más satisfactorio que el anterior.

Pienso que está mejor ahora. Es más fácil para nosotros, yo creo, centrarte en una máquina, sabes que es tu máquina, sabes lo que tienes que hacer y tienes una fecha y lo vas haciendo. (Montador a. Coop-E)

El sector, el producto y la forma de organizar la producción configura un ecosistema de trabajo que les confiere una considerable autonomía y flexibilidad. Estas dos últimas características, junto con el hecho de trabajar a un solo turno y el ambiente relajado de las plantas, suscitan en ellos satisfacción laboral.

La flexibilidad que hablábamos antes, eso no lo tienes en ningún lado. Yo si el lunes no puedo venir, por lo que sea, le digo a mi jefe que el lunes no vengo. Y no me dice ni mu, a menos que tenga justo el lunes un marrón del copón, que él sepa que tengo eso. Pero no me dice ni mu. O he venido tarde por lo que sea, no pasa nada. Ya recuperarás, no te preocupes. Tenemos horario flexible que hemos conseguido hace poco, nos ha costado, pero sí. Pero ya no es por el horario solo, el tipo de flexibilidad en ese sentido, yo creo que en otros sitios no lo tienes. Si es un trabajo de cadena, por ejemplo, y faltas, pues el encargado te va a poner mala cara, porque tiene que poner un tío ahí sí o sí. Y de un día para otro no le puedes decir, mañana no vengo. Claro. Entonces, aquí, los viernes, vengo y veo que no tengo mucha continuidad, pues le digo “oye, el viernes no vengo”, “vale, vale, no vengas, no pasa nada”. Es una gozada. (Montador a. Coop-E)

Esta satisfacción laboral se genera también cuando a raíz de una reubicación les toca ir a cooperativas donde la organización de la producción tiene un enfoque más seriado y menos autónomo y flexible. Visto de esta forma, este tipo de reubicaciones podrían reforzar el apego de los trabajadores por su cooperativa debido al beneficio comparativo.

Lo nuestro no es un trabajo seriado. Es un trabajo casi más artesano. No hay dos máquinas iguales. Hay trabajos más vastos, entre comillas, de montajes generales, pero luego hay mucho de puesta a punto, mucho trabajo fino. Nuestras máquinas son muy precisas. Es un trabajo muy autogestionado. (Director de personas. Coop-E)

Y por eso nuestra gente sufre bastante cuando sale reubicada, curiosamente. Porque está acostumbrado a un entorno de trabajo muy libre, muy de autogestión, y cuando, por ejemplo, les ha tocado ir a un Orbea, de verdad, y han tenido que estar pegados a una cadena, nuestra gente se muere, porque

no están acostumbrados a eso. Es verdad que luego pueden coger y parar 10 minutos, irse a tomar un café. Las nuestras no son dinámicas de trabajar en una cadena 8 horas a saco y parar solo 25 minutos cuando llega el momento del bocadillo y luego vuelvo corriendo. Son contextos, creo que, más enriquecidos. (Director de personas. Coop-E)

Sin embargo, la satisfacción laboral de la plantilla puede verse amenazada por la incorporación reciente de un nuevo modelo organizativo que exige estandarizar los procesos para ganar agilidad y dinamismo, restándole al trabajo de los montadores parte de su componente creativo o artesanal. El sistema tiene como objetivo mejorar la productividad de las plantas y viene a compensar, en parte, la pérdida de dinamismo que causó transitar de un modelo de mini fábricas en el que las plantas tenían un nivel de autonomía alto, a un modelo mixto que combina un margen de autonomía bastante amplio de las plantas, con la centralización de ciertos servicios en la cooperativa, dotando así a todas las plantas de cierta homogeneidad.

Antes, en su día, el jefe de planta abarcaba más porque eran más como mini compañías. Y tenía bajo su paraguas, vamos a decir, el diseño de lo que eran las máquinas de la planta. Pero ahora ya eso también se ha centralizado y bueno. Ya no se lleva el tema de las mini compañías. (Jefe de planta. Coop-E)

Tuvo su razón de ser porque estaba creciendo Coop-E, estaba en diferentes plantas y bueno, pues vino bien para empujar y para ser, vamos a decir, bastante autónomos en las plantas. La planta en la que yo estaba tenía una rotación de máquinas y tal que era bestial. (Jefe de planta. Coop-E)

Cuando se organizaban basándose en el modelo de las mini compañías, las plantas contaban con una autonomía sin igual, con servicios de diseño autónomo por cada planta. Llegaron a plantear descentralizar oficinas como la de compras y comercial, así como tener una cuenta independiente de resultados. Tal nivel de autonomía proveía a las plantas de un dinamismo alto, sin embargo, en la contraparte, les confería una heterogeneidad problemática de cara al cliente.

Lo que pasa que tiene sus pros y tiene sus contras y una de las contras, vamos a decir, sería que, al estar descentralizado, se daban circunstancias anómalas, ya que para dar la misma solución técnica podía haber distintas maneras. Entonces le llegaban a un mismo cliente dos máquinas Coop-E y dices, pues parece que no son lo mismo. Entonces, pues bueno, tema de estandarización, unificación de criterios, etcétera, pues se hace mejor

centralizando. Aunque sea a base de perder un poco de dinamismo. (Jefe de planta. Coop-E)

El nuevo modelo por el que se está apostando actualmente para recuperar aquella pérdida de dinamismo es el *Lean Manufacturing*, que exige, entre otras cosas, unos ritmos de trabajo elevados, para lo cual es imprescindible estandarizar lo máximo el proceso y hacerlo lo más mecánico posible, posibilitando simultáneamente la racionalización y ajuste constante del mismo.

Hemos reducido un montón los tiempos. El *Lean Manufacturing* lo que te obliga es a hacer trabajos en paralelo, lo que igual antes hacías en serie y tardabas seis meses, pues ahora empiezas a hacer trabajos en paralelo y reduces el *Lead-Time*, lo reduces mucho, antes se empezaba con una cosa, cuando terminabas empezabas con otra y ahora hay cosas que se hacen en paralelo. Puedes hacer algún submontaje para que el electricista empiece a hacer toda la instalación. Cosa que antes igual tú empezabas a hacer todo el montaje, luego entraba el electricista, se tiraba una semana... entonces vas reduciendo, haciendo trabajos en paralelo para reducir el *Lead-Time*, el tiempo total. (Montador a. Coop-E)

El *Lean Manufacturing* lo que te pide es que tienes que tener un proceso robusto y fiable y unos montadores cualificados y capacitados. En la medida que tengas más definido el proceso, más robusto el proceso, eres más automática, haces las cosas, vamos a decir, bumba, bumba, bumba. Con los proveedores también tenemos una relación muy buena y una calidad conseguida, aunque tengamos nuestros problemas. Aquí yo he oído más de una vez, “somos aprieta tornillos”. Si tienes un proceso fiable, un proceso robusto, es fácil montar. Luego hay también el tema de un poco el know-how en el ajuste de la máquina, el ajuste fino vamos a decir, pero ya está mucho más controlado, hay procesos, antes había más de artesanía. (Jefe de planta. Coop-E)

La estandarización del proceso trae consigo la consecuente eliminación de la creatividad en el proceso de montaje. Tal y como afirma el propio jefe de planta, esto lleva a los trabajadores a llegar a sentirse “aprieta tornillos” o “automatas”.

Hay sitio para la creatividad, sí, pero donde tiene que haber, no en la cadena de producción. (Jefe de planta. Coop-E)

El entrevistado afirma que la participación debe ir dirigida, esencialmente, a la mejora del proceso productivo.

Uno decía, “me c\*\*o en D\*\*s, pero esto lo hace un panadero, el montar esta máquina”. Vale, pues sí, pues igual, pero el panadero luego no te mejorará el proceso en el sentido de, ostras, pues esto si lo hacemos de esta otra manera y tal... (Jefe de planta. Coop-E)

Uno de los espacios en los que se posibilita el ejercicio de este tipo de propuestas de mejora son las llamadas Keisen, pequeñas reuniones matinales para actualizar al jefe del desarrollo de la máquina y sus posibles incidencias.

Todos los días hacemos el Keisen, que es una reunión diaria en cada máquina, no más de cinco minutos, en el cual se analiza el *planning* del día anterior, a ver hasta dónde ha llegado, a ver si ha llegado lo que tenía que llegar y si no ha llegado, a ver qué incidencias ha habido. Entonces, ahí está el montador diciendo, “ostras, pues esto ha venido mal” o “esto no me ha salido bien” y si el jefe ve alguna opinión o alguna mejora, pues la pone encima de la mesa. (Jefe de planta. Coop-E)

Los esfuerzos puestos en estandarizar el proceso parecen haber tenido sus efectos, puesto que uno de los entrevistados afirma, tras haber estado reubicado en Coop-A, que el proceso de Coop-E está mucho más depurado que el suyo.

Montaje bastante más bruto y más vasto al que tenemos en Coop-E, la verdad. Mucho más, mucho más. Ellos hacen prensas en general. Hacen prensas grandes y claro, solo los pesos y las piezas que manejan son más grandes. El trabajo era mucho más de manuales, de chapucear in situ. Yo creo que en Coop-E el proceso está bastante mejor, más depurado. Trabajos de mecanizado, pues viene el mecanizador, no se pone el operario a taladrar 40 agujeros, en su día sí lo hacíamos. O sea, que está más marcado los pasos que hay que seguir. Es montaje y en el montaje no te tienes que poner a cortar chapas, a soldar. (Responsable de montajes en el exterior. Coop-E)

Por último, cabe mencionar un fenómeno sutilmente apreciable en las cooperativas en las que se han impulsado proyectos de desjerarquización del trabajo. Estas situaciones suponen para muchos cargos intermedios la pérdida de su posición jerárquicamente superior, lo que los puede llevar a posicionarse en contra de ellas.

Hay bastante desconfianza, una desconfianza natural, no en el mal sentido: a quien tiene la responsabilidad le cuesta delegar. No es una desconfianza de “quiero guardarlo para mí porque así voy a ganar más dinero...” No, no, es un tipo de desconfianza más... a veces tienen que ver con el estatus. (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

Además, en algunas ocasiones, es de hecho constatable el desacoplamiento de algunas políticas desjerarquizadoras por parte de ciertos actores, precisamente como forma de mantener su poder o estatus sobre el resto de socios.

En mi caso, más o menos era como un jefe intermedio. Ahora han puesto un jefe que tiene 40 técnicos por debajo. Es imposible controlar los 40, claro, porque antes entre ese jefe y los 40 técnicos había otro supervisor, entonces se podía controlar un poco más. Entonces, ahora mismo estoy que sigo haciendo tareas de supervisión y control y todo eso sin tener puesto de supervisor y ahí estamos... realmente no sé dónde vamos a ir. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

#### 2.2.1.4. Paradoja del crecimiento

La paradoja del crecimiento es posiblemente la paradoja más compleja de las tantas que hemos identificado. Su complejidad se debe a su doble potencial. Por un lado, el crecimiento tiende a desfavorecer a la misión sociopolítica en su aspecto cualitativo. Por el otro, sin embargo, favorece la satisfacción de la misión sociopolítica en términos cuantitativos.

Podemos distinguir dos formas en las que el crecimiento y el gran tamaño contribuyen al desfavorecimiento de la misión sociopolítica en su aspecto cualitativo: mediante una serie de condicionamientos organizativos y mediante el aumento de la exposición a la competitividad.

##### Condicionamiento organizativo del tamaño

Podemos identificar cuatro condicionamientos organizativos desfavorables al aspecto cualitativo de la misión sociopolítica causados por el tamaño: el aumento del coste de reunión, la dificultad en la transmisión de la información, el menor conocimiento personal entre los miembros y la complejización del negocio. Los dos primeros repercutirán en contra de las lógicas democráticas, favoreciendo paradojas como la de la oligarquía, ya que convertirá la democracia representativa en una opción más eficiente y eficaz de toma de decisiones.

Por otro lado, los cuatro condicionantes perjudicarán el sentimiento de pertenencia de los socios por la cooperativa (véase el apartado “Paradoja de la desalineación”), ya que, en su conjunto, generan entre los socios una sensación de incapacidad de incidencia e inabarcabilidad de su organización.

De la misma forma, el tercero contribuye a esta pérdida de apego por la organización. La falta de conocimiento mutuo entre los socios puede aumentar

también con el aumento de la diversidad de procedencias de los miembros y la consecuente dificultad de establecer relaciones mutuas fuera del trabajo.

Hace tiempo, en la cooperativa los socios solo eran de Gernika, luego vinieron los de los pueblos de alrededor y en la medida en que fuimos creciendo vino gente de Bilbao, de la Margen Izquierda, de Vitoria, de cualquier lugar y son socios de la cooperativa, vienen todos los días a trabajar y al final eso lo que hace es diversificar. Al ser tanta gente y al haber tan poco trato, el sentimiento de pertenencia se pierde. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

Yo creo que, claramente, cuando entré en el 97, no sé si quedaba algún fundador, pero bueno, había hijos de fundadores. O sea, quitando los cuatro que veníamos de Eibar, éramos todos de la zona. Pero estos habían vivido, j\*\*\*r, pues la cooperativa había nacido en Soraluze, habían venido a terrenos de Bergara porque no había sitio en Coop-E. Pero al final eran todos de aquí, eran todos muy cercanos. Al final, poco a poco, hemos ido extendiendo el radio de acción de dónde viene la gente y tenemos gente de Irún, gente de Bilbao, gente de Benidorm, gente de Canarias. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Estos condicionamientos del tamaño y su desfavorable efecto sobre el sentimiento de pertenencia y la democracia, contribuyen a que muchos miembros visualicen el pasado, cuando su cooperativa era más pequeña, como un momento más agradable y con mayor cercanía.

Cuando yo empecé Coop-A era más pequeño, era más cercano, nos conocíamos todos, había otro ambiente y yo creo que cuanto más volumen ha ido cogiendo, todo eso se ha ido perdiendo. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Mi sensación es que cuando yo entré en la empresa, que era más pequeña, tenías la sensación de influir, opinar en las cosas del día a día, era mucho más cercano, los problemas los vivías mucho más cercanos, conocíamos la empresa, hablamos más con el consejero social. Ahora la bola es tan grande que la mitad de los problemas ni me entero, porque vamos a ver, ahora lo que pasa en Markina o lo que pasa en Arrasate, etcétera, de eso ni me entero. Si es verdad que lo que tengo alrededor, pues es igual, la misma sensación que antes, pero esa sensación de influencia en el grueso de la empresa ya no está, la pierdes. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

De hecho, es interesante observar cómo, pese al gran tamaño de todas las cooperativas estudiadas, los socios pertenecientes a plantas menores son capaces de establecer relaciones diferenciales con su cooperativa, por un lado, y con su pequeña planta, por el otro. Pudiendo apreciar un mayor apego hacia la segunda.

Yo soy de Coop-A, pero dentro de Coop-A tengo mucho sentimiento por la planta de Markina. Aparte de que soy del pueblo y, por supuesto, venir a la planta me cuesta 15 minutos y a Arrasate casi una hora, yo soy muy de Markina, la planta de Markina la siento. Pero también soy muy de Coop-A. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

Con respecto a la planta de Markina, ese sentimiento es muchísimo más grande. Yo creo que cuanto más pequeño más... Yo me sentía de la planta de Markina, no me sentía de Coop-A. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

El mayor sentimiento por la planta menor está directamente relacionado con el mantenimiento de ciertos condicionamientos organizacionales perdidos en las grandes cooperativas: mayores relaciones interpersonales entre los miembros con su consecuente comportamiento prosocial; menor cantidad de eventos y, por lo tanto, mayor conocimiento de los mismos, con su consecuente sensación de control; mayor facilidad de traspaso de la información, etc. En conjunto, todo ello propicia una sensación de capacidad de incidencia, y una menor necesidad de uso de la democracia representativa. El agravio comparativo entre las dos realidades es capaz de inclinar la balanza del sentimiento de pertenencia hacia la planta menor.

### Alta exposición al mercado global

El crecimiento suele ser parte de una estrategia de aumento de la competitividad empresarial a través del aprovechamiento de economías de escala, la entrada en nuevos mercados y la diversificación del negocio. En la mayoría de los casos, esta estrategia es inevitable para mantener la sostenibilidad económica de la cooperativa. Sin embargo, tiene un aspecto enormemente paradójico. Cuanto más grande se hace la cooperativa, más aumenta su exposición a la competitividad global y con ello, más necesario se le hace ganar competitividad. De esta forma, las cooperativas entran en un ciclo vicioso en el que la competitividad fomenta el crecimiento y viceversa. El aumento de la competitividad va a fomentar, en última instancia, la inclinación de las cooperativas y sus líderes por los elementos asociados a la misión comercial —en muchas ocasiones en detrimento de la misión sociopolítica— en las paradojas de la sostenibilidad económica.

Las bonanzas del pequeño tamaño en el plano social generan entre algunos de los entrevistados deseos de empequeñecer su cooperativa a través de la segregación de los distintos negocios económicamente autónomos. Esta era de hecho la manera de proceder habitual en el grupo Mondragon hasta los años 90. Tal y como reconoce la siguiente entrevistada, uno de los antiguos gerentes de su cooperativa planteaba esa opción.

Yo sí creo que el tamaño es un impedimento para la participación y gobernanza en una cooperativa. Yo, cuando vine aquí, el proyecto que tenía mi anterior jefe me motivaba más que el actual. Era hacer un Coop-A con diferentes secciones cooperativas, decíamos. Yo sí creo que deberíamos seguir esa vía. Si Coop-A tiene tres negocios, podrían ser perfectamente tres cooperativas. Lo que pasa es que quien se va con el negocio que da más dinero y tal. ¿Qué nivel de anticipos vas a tener tú y cuáles yo? La segregación no es fácil. Pero yo creo que el modelo cooperativo para que realmente funcione el sentimiento de pertenencia, la responsabilidad y ... no debiera ser mayor de 200 personas. Yo lo tengo clarísimo. Ahora no se contempla la segregación de los negocios, aunque sí es verdad que era la visión de mi anterior jefe. (Directora de personas. Coop-A)

Pese al previsible aumento del sentimiento de pertenencia y la facilitación de la gobernanza, la entrevistada reconoce la complejidad de las operaciones de este tipo. De forma similar, el siguiente entrevistado expresa sus anhelos de mantenerse pequeños, pero reconoce la competitividad irrenunciable que les confiere el tamaño. De esta forma, muchos de los que plantean las bondades del pequeño tamaño admiten también sus prejuicios económicos y se acaban decantando por la apuesta por el crecimiento.

Mejor mantenernos en grupos pequeños que hacernos grandes, pero claro, empresarialmente te abren los ojos y dices h\*\*\*\*a es que estamos pagando el doble de sueldos, al final si estamos para ser la cooperativa, pero también para seguir siéndola. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Lo que convierte a esta en una de las paradojas más interesantes, es su capacidad de favorecer simultáneamente el aspecto cuantitativo de la misión sociopolítica. Gracias al crecimiento, las cooperativas son capaces de generar mayor empleo cooperativo, extendiendo así la membresía y con ella la democracia, la seguridad laboral y la propiedad común de los medios de producción, a un número mayor de personas. Además, el crecimiento, aumenta generalmente la facturación de la organización, propiciando así una acumulación mayor de fondos destinables a la transformación social.

[Gracias al tamaño] puedes reunir más recursos y generar un gran impacto. Si cada uno gestiona sus fondos de forma independiente, no puedes tener ambición o plantear una estrategia, porque luego no tienes dinero suficiente para llevarla a cabo. (Responsable de comunicación y transformación social. Grupo Fagor)

En definitiva, el crecimiento satisface —cuantitativamente— todos los elementos constitutivos de la misión sociopolítica, al tiempo que desfavorece el aspecto cualitativo de la misma.

### *2.2.2. Paradojas de la individualidad*

Las paradojas de la individualidad nos hablan de aquellas tensiones y paradojas entre lo individual y lo colectivo, así como todos los elementos que podemos asociar a cada uno de estos dos polos. En la parte de lo individual encontraremos elemento como lo particular, la división, la heterogeneidad o la indiferencia, así como otras lógicas asociadas al individualismo. Por el otro lado, en la parte asociada a lo colectivo encontraremos elementos como el común, la integración, la homogeneidad o el compromiso, así como las lógicas de la solidaridad. A diferencia de las paradojas de la sostenibilidad económica, en las paradojas de la individualidad no asistimos a un enfrentamiento directo entre la misión sociopolítica y la comercial. Si bien los elementos del polo colectivo están asociados a la misión sociopolítica, únicamente algunos del polo de la individualidad lo están a la misión comercial. El enfrentamiento directo se produce aquí, por tanto, entre la misión sociopolítica y los efectos del individualismo en el seno de la organización.

Como observaremos, muchas de las paradojas que se dan tienen relaciones cruzadas. Podemos observar esta intersección de paradojas, por ejemplo, en los efectos de la disminución de la ideología cooperativa entre los socios (véase el apartado “Paradoja de desalineación”) sobre la reducción de la solidaridad que observamos en las paradojas de exclusividad y privatividad.

#### *2.2.2.1. Paradoja de la desalineación*

Bajo este marco encontramos la paradoja de la desalineación, que representa la tensión entre pertenecer a la cooperativa por razones ideológicas e identitarias, o hacerlo por cuestiones meramente individuales, es decir, por las condiciones laborales superiores a otros modelos que ofrece. Si bien el encuentro entre estos dos elementos, no tiene por qué ser conflictivo, ya que se dan casos en los que los socios se sienten atraídos a formar parte de una cooperativa por los dos elementos; son algunas situaciones las que más nítidamente muestran esta paradoja, como, por

ejemplo, cuando a un socio se le presentan unas mejores condiciones de trabajo en una sociedad de capital.

Los entrevistados manifiestan consciencia sobre un cambio de mentalidad en la sociedad con grandes efectos en las cooperativas. En las últimas décadas, un nuevo contexto institucional habría posicionado las lógicas individuales en una posición hegemónica frente a las comunitarias.

En la sociedad el voluntariado y todo eso ha caído mucho, yo soy el primero que en casa intentó evitar los grupos de los padres de mis hijos. La gente dice que “yo ya tengo mis cosas”. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

Como parte de esa tendencia individualista, el cooperativismo habría perdido el prestigio y capacidad de movilización ideológica que tenía en el pasado, cuando las ideas y esperanzas de transformación social estaban de actualidad.

No conozco gente ahora que deje una empresa que esté bien para venirse a la cooperativa por filosofía. Ahora los valores cooperativos no tiran, antes sí. La generación de los fundadores montó esto en pleno franquismo, entonces solo la opción de poder votar para ellos ya era un plus, ya era la o\*\*\*a. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

El mismo entrevistado afirma que entre los socios existe un desconocimiento generalizado sobre el significado del cooperativismo e incluso sobre el papel de la cooperativa en proyectos de transformación social.

Aquí trabajando no se tiene bien claro los valores, no se subraya la misión, la visión, las directrices o los principios de la cooperativa, entonces la gente que entra no sabe nada de eso. Todo eso no se trabaja, aquí yo he tenido discusiones con gente cooperativista que no sabe realmente lo que es. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

Otro entrevistado señala también el individualismo de la sociedad como factor clave en la desafección respecto a la cooperativa y añade que el hecho de no haber sido ellos los fundadores, sino los herederos, también contribuye a la pérdida del sentimiento de pertenencia.

Igual los que crean una cooperativa sí que puede que tengan algo parecido [sentimiento de pertenencia]. Pero yo creo que hoy en día la sociedad misma es más individualista que hace 30 o 40 años. (Montador a. Coop-E)

Es cierto, aun así, que en la investigación han surgido algunas personas con una fuerte inclinación ideológica hacia el potencial transformador del cooperativismo.

Para mí, el modelo cooperativo es un modelo fundamentalmente de transformación social. Todo aquel que tenga una inquietud para mejorar lo que le rodea puede venir aquí para buscar eso, buscar su sentido. Yo he tenido muchísimas posibilidades de irme a una S.A., hubiera ganado más fuera, pero con lo que gano aquí me sobra y creo que estoy aportando a otro modelo. A mí me gustaría una Euskal Herria en la que el ámbito de decisión empresarial estuviera aquí y no en Suiza, China, etc. La tierra para quien la trabaja, al igual que la empresa. Tenemos un reto muy muy importante en mantener el poder de decisión de todas estas empresas familiares, al final en Euskal Herria ha habido muchas empresas familiares que hoy en día terminan disolviéndose o vendiéndose a terceros. El modelo cooperativo, en ese sentido, te garantiza poder mantener aquí una actividad industrial importante, tecnológica y sobre todo que el poder de decisión esté aquí, que nadie decida que Coop-A se va a China porque allí es más barato fabricar. El modelo es susceptible de internacionalizarse. Es un modelo exportable totalmente. (Directora de personas. Coop-A)

En este caso, la entrevistada parece entroncar con la línea ideológica nacionalista vasca e incluso laboralista, al hacer referencia a la importancia de mantener el poder económico en el País Vasco y al aludir al histórico lema zapatista y extenderlo al ámbito fabril, reivindicando así el apoderamiento de los trabajadores de los medios de producción. Este caso da muestra de la alineación de una parte del colectivo con las lógicas sociopolíticas.

Sin embargo, de las entrevistas se desprende que el caso anterior es la excepción a la norma, y que, en la actualidad, el valor del cooperativismo para la mayoría de los nuevos integrantes, estaría relegado a su capacidad de proveerles empleo fijo y seguro.

Yo creo que hoy en día la gente joven no entra con la ilusión de entrar a una cooperativa, sino que entran a un puesto de trabajo fijo, seguro y déjame de molestar, quizás con los años estamos llegando a lo mismo, pero nosotros, cuando entramos, no entrábamos con esa mentalidad. No sé si es por la forma en la que nos vendían la empresa, por nosotros o por qué, pero era otra mentalidad. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Desde mi punto de vista la sociedad ha cambiado por completo, antes había otro sentimiento por la cooperativa, otro orgullo. Antes cuando entrabas en

la cooperativa te decían “wow, has entrado a Coop-C... y encima es cooperativa” se le daba otra importancia. Eso hoy en día se ha perdido. Los jóvenes ahora tienen otras prioridades, ese cooperativismo se está perdiendo, ahora es más importante tener una seguridad laboral... más que esa actitud o sentimiento, y eso es por la sociedad. Queremos hacer lo menos posible y vivir lo mejor posible, el cooperativismo, sin embargo, para ir bien, requiere meter ciertas horas de trabajo, porque la empresa es nuestra. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

Los inicios del cooperativismo de Mondragon se dieron en un contexto de altas tasas de paro, graves conflictos sociales y un alto grado de politización de la sociedad. La aspiración a una sociedad mejor condujo a muchos a acercarse a posturas socialistas, nacionalistas o a la doctrina social de la iglesia. En ese contexto, el modelo cooperativo no solo traía puestos de trabajo y seguridad laboral, sino también nuevas relaciones laborales que encajaban con las aspiraciones ideológicas de una parte importante de la sociedad. Hoy, sin embargo, el contexto es otro, la percepción pesimista del futuro y la extendida sensación de falta de alternatividad conducen a muchos a posturas alejadas de aquellos ideales y, por tanto, a la concepción del cooperativismo fuera de todo su contenido ideológico.

Cuando surgieron las cooperativas se enfrentaban a una demanda de la sociedad, a la necesidad del trabajo, la cooperativa había aupado a los trabajadores y les había dado mejores condiciones a través de la soberanía del trabajo. Hoy en día la importancia de esa soberanía se ha perdido, hoy en día la gente piensa más en hacer sus 8 horas y volver a casa que en eso. (Técnico de educación. Planta central. Coop-C)

La consecuencia directa de esto es un desapego generalizado entre los socios.

Hace años que no me siento cooperativista. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Esa identidad sí que se ha perdido un poco. (Técnico de educación. Planta central. Coop-C)

En general, yo creo que, en todas las cooperativas, se ha ido difuminando ese sentimiento. Y no hemos sido capaces de transmitirlo de generación en generación. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Ese apego o ese sentimiento, que es una percepción, en el fondo también se pierde. (Responsable de desarrollo organizacional. Planta central. Coop-C)

Se perdió [el sentimiento de pertenencia]. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

#### *2.2.2.1.1. Consecuencias de la desalineación*

Como veremos a continuación, el sentimiento de pertenencia y la alineación con los valores cooperativos tiene importantes efectos en el comportamiento de los socios dentro de su cooperativa. El siguiente entrevistado destaca las consecuencias positivas de sentirse alineado con la cooperativa.

Si tú te sientes dentro y te sientes en el proyecto, trabajas de otra manera, haces las cosas de otra manera, hay que hacerlo atractivo para los socios. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

La siguiente entrevistada establece una relación directa entre la voluntad de pertenecer a una cooperativa por razones primordialmente individualistas con una menor productividad o implicación. Denomina a este fenómeno como funcionarización.

Pertenecer a una cooperativa hay mucha gente que lo ve como una seguridad. Lo que busca la gente que se presenta a oposiciones: ser un funcionario. Bueno, yo ya he entrado en la cooperativa, ya soy indefinido y ya me echo a dormir porque ya de aquí no me pueden echar. Eso no es un buen cooperativista. Para mí no es un buen cooperativista. Esto es de todos. O remamos entre todos o, si no, el chiringuito se cae. Tarde o temprano se caen. (Miembro del departamento de personas a. Coop-F)

En el mismo sentido, otro entrevistado afirma que las lógicas individualistas que mueven a estos nuevos socios generan en ellos actitudes de poca autoexigencia y mucha crítica fácil.

El sentimiento de pertenencia hace tiempo que está perdido. Eso lo tengo yo más claro que ni sé. Esa perspectiva me la dio también el ser presidente. Te das cuenta de que primero yo, luego yo y luego la cooperativa. Pero primero exijo a la cooperativa antes de exigirme a mí mismo. Eso es así. No hay sentido de pertenencia. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Una de las consecuencias de la priorización de las lógicas individualistas y materialistas frente a las comunitarias y cooperativas es la disposición de muchos trabajadores a dejar la cooperativa por cualquier otra empresa que les ofrezca unas condiciones de trabajo mínimamente mejores.

Ahora estoy viviendo mucho que se deja la cooperativa para ir de maestro. Más vacaciones... Sí, hay alguno que tiene o que tenemos el sentimiento de pertenencia y no nos vamos y todo eso, pero en general, si tú a igualdad de condiciones le ofreces ganar un 20 % más en otra empresa se van. Entre ellos algún socio. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

El individualismo de la sociedad se refleja de diversas formas en las dinámicas internas de las cooperativas, siendo en muchas ocasiones el mediador de los debates. Así, por ejemplo, son habituales los debates sobre priorizar los intereses de la cooperativa en el largo plazo frente a los de los socios en el corto. Si bien en los dos casos son los socios los beneficiados, el primero de ellos responde a reforzar el proyecto más allá del propio socio individual, con la perspectiva puesta en las generaciones futuras.

También es verdad que somos muchos en Coop-C y que aquí hay de todo. Algunos son cortoplacistas y otros miramos más al largo plazo, al proyecto de Coop-C de aquí a 20 o 40 años, para que siga aquí. Entonces esa gestión no es nada fácil. Cuando el consejo rector toma una decisión lo hace siempre pensando en asentar y desarrollar el proyecto de Coop-C. Algunos trabajadores no lo vemos así y preferimos ganar más dinero ahora. Por su puesto de aquí salen fricciones. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

La falta de alineamiento ideológico de los socios tiene también un claro reflejo en su implicación en los proyectos de transformación social de la cooperativa. Así, por ejemplo, en las entrevistas relatan la poca cantidad de proyectos sociales que la cooperativa Coop-A ha planteado en el grupo Fagor, desde el que se gestiona este tema; o lo difícil que es movilizar a los socios en proyectos de estas características.

Yo aquí cuando tengo que llevar estas iniciativas [proyectos de transformación social] para adelante y pido ayuda, me j\*\*e un huevo cuando me dicen “si me lo dices porque tengo que hacerlo sí, si no, no” al ser yo su responsable... Esto ocurre porque no hay ese sentimiento, no hay, no hay en general, te dicen “en realidad venimos a por la pasta y punto”. Vale, pues muy bien, yo no lo siento 100 % así, sí que es verdad que vengo por la pasta, pero no sé, yo tengo algo más... (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

Este desinterés por el potencial transformador y diferenciador del modelo cooperativo es perceptible, también, en ciertos malentendidos sobre la concepción del propio modelo cooperativo. Aquí una trabajadora de Coop-C perteneciente al colectivo de trabajadores de mano de obra directa, reivindica un reparto de los

beneficios más igualitario entre todos los socios, usando como principal argumento la aportación de capital de cada uno, defendiendo, por tanto, una lógica capitalista.

Si tú y yo ponemos 1 € cada uno en el capital social, 50/50. ¿Por qué nosotros ponemos la misma proporción en el capital y tú cobras en función al desempeño de tus tareas y yo cobro en función de las mías, pero luego el reparto de beneficios no es 50/50, sino por tu índice profesional...? Sí claro mi índice profesional está en el tope de 1.4 y tú estás en el 1.9. (Operaria. Planta central. Coop-C)

De esta forma, la reivindicación de un reparto más igualitario de los beneficios se fundamenta en una concepción capitalista de la cooperativa, pues se apela a la aportación de capital y no al trabajo como criterio último por el que ha de regirse el reparto del excedente. Esta, que es la esencia del modelo, es el criterio que ha de regir todas las relaciones de la cooperativa y, por tanto, debe ser perfectamente comprendida por sus socios. La reivindicación de la entrevistada es legítima y puede realizarse sin apelar al derecho capitalista de propiedad privada, por ejemplo, apelando a una mayor igualdad entre los socios.

Esta es una de las muchas manifestaciones de la falta de alineación de una gran proporción de los socios con los valores cooperativos (véase el apartado “Falta de solidaridad hacia asalariados”).

#### *2.2.2.1.2. Factores vinculados al aumento y la reducción del sentimiento de pertenencia*

Además de las tendencias individualistas procedentes del contexto institucional en el que operan las cooperativas de Mondragon, nuestra investigación encuentra otros factores que desfavorecen el surgimiento de una ideología cooperativa y un sentimiento de pertenencia hacia las organizaciones. Además, también identificamos factores que favorecen su surgimiento y mantenimiento.

##### Pérdida de capacidad de incidencia

La pérdida de la capacidad de incidencia, consecuencia directa de la complejización de los negocios y del aumento de miembros (véase el apartado “Paradoja del crecimiento”), así como la tendencia a delegar el poder en representantes (véase el apartado “Paradoja de la oligarquía”), contribuyen a generar entre los cooperativistas una sensación de desapego.

##### Condiciones de trabajo

En algunas cooperativas como Coop-C, el empeoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores de mano de obra directa contribuye también a generar sentimientos de rechazo hacia la organización (véase el apartado “Paradoja de subordinación”).

### Tamaño

En nuestra investigación encontramos muchos entrevistados que asocian el gran tamaño de sus organizaciones con un decreciente sentimiento cooperativo y de pertenencia.

Cuando yo entré, éramos ciento y pico, además entré justo cuando entró mucha gente a la vez, pero éramos ciento y pico y nos conocíamos todos, pero ahora yo voy por el pasillo y no conozco a nadie, la relación se ha diluido mucho. El sentimiento de pertenencia hace tiempo que está perdido. Esa perspectiva me la dio también el ser presidente. Te das cuenta de que primero yo, luego yo y luego la cooperativa, pero primero exijo a la cooperativa antes de exigirme a mí mismo. Eso es así, no hay sentimiento de pertenencia. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

La relación entre mayor tamaño y pérdida del sentimiento de pertenencia, de cercanía y de cooperativismo es omnipresente.

Yo creo que cuanto más grande es la cooperativa, baja un poco el ranking, la ratio de pertenencia, de cooperativismo, de sentimiento de pertenecer a un todo. Eso es lo que creo yo. Cuanto más grande es como más impersonal. (Montador a. Coop-E)

La asociación que hacen los entrevistados entre el aumento del tamaño y la pérdida del sentimiento de pertenencia se debe, en realidad, a varios condicionantes del tamaño relacionados con el sentimiento de pertenencia —el aumento del coste de reunión, la dificultad en la transmisión de la información, el menor conocimiento personal entre los miembros y la complejización del negocio— (véase el apartado “Paradoja del crecimiento”).

### Referentes

Entre los factores que estimulan el sentimiento de pertenencia de los socios y su compromiso, uno de los más destacables sería la existencia de referentes cooperativos. La existencia de personas implicadas que sean reflejo del ideal cooperativista de solidaridad y compromiso inculca a los miembros la diferencia entre la cooperativa y el modelo capitalista de empresa, generando en ellos una

sensación esperanzadora que mantiene vivo el sentimiento de pertenecer a un proyecto distinto.

Lo que suele ocurrir muchas veces es que los propios socios de la cooperativa nos fijamos siempre en lo malo, que no se hace nada, que pasa de todo, que esto no es una cooperativa ni es nada. Pero en esos momentos yo suelo pensar... Dentro de la cooperativa yo tengo ciertos referentes de personas, de cómo trabajan, digo, esto es imposible que ocurriera en una empresa privada, este tío no trabajaría así nunca. Entonces yo pienso en ellos y digo, o\*\*\*a, todavía hay cosas buenas. Y en general el balance que saco siempre es positivo.

Destacar que hay muy buena gente, habrá quien no, pero hay muy buena gente, buenos trabajadores que han participado mucho en la empresa, mucho más de lo que deberían. Muchos trabajadores que yo he conocido, estando en una S.A., no hubieran rendido lo que han rendido aquí. Al final sí llega un momento que sientes... cuando llegas al límite, decir j\*\*\*r que esto es mío, sobre todo gente que está trabajando fuera y así. Este arraigo lo tienes. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

El siguiente entrevistado explica la transmisión de los valores cooperativos que propiciaba el contacto directo con los fundadores de la cooperativa.

Antes se transmitían en el día a día. Los veteranos, los fundadores, habían vivido con Arizmendiarieta. Habían vivido con Enrique Larrañaga, que fue el cura que fundó Coop-E, que era discípulo de Arizmendiarieta. Muchos de sus hijos vinieron a trabajar a Coop-E. La transmisión era muy fluida. “Cooperativa. Esto es nuestro.” En aquella época era normal que, si uno estaba comiéndose el bocadillo a las 10 de la mañana, “oye, ¿qué, trabajas?” Le echaban la bronca los demás socios. Que esto es nuestro. Eso ha ido desapareciendo, digamos, todo lo que eran los fundadores de Coop-E. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

### Relatos de orgullo

Junto con la existencia de referentes, otro de los factores capaces de promover sentimiento de pertenencia entre los socios es la existencia de relatos generadores de orgullo. Así, por ejemplo, uno de los entrevistados asocia el orgullo que siente por su cooperativa con la buena fama que ha tenido esta siempre en el valle y cómo las buenas experiencias de su padre y amigos le suscitaron el deseo de trabajar allí. La satisfacción de dicho deseo, junto con una buena experiencia a lo largo de su

carrera, le ha llevado a desarrollar un sentimiento profundo de orgullo y pertenencia hacia la cooperativa.

Yo siempre he querido trabajar en Coop-A, porque para mí, en Markina y alrededores, puede haber cinco o seis fábricas potentes. De las de toda la vida. Hay alguna cooperativa más, pero yo siempre quería en Coop-A. Mi padre también trabajó y parte de mi cuadrilla, pero sí que, j\*\*\*r, lo que me habían contado para mí era como, ostras que gozada esta forma de trabajo o de vida, no sé, desde luego que me siento muy orgulloso de eso. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

El orgullo de pertenecer a la cooperativa es, al fin y al cabo, una forma elevada de sentimiento de pertenencia. Este orgullo puede surgir también de hitos importantes que otorguen atención mediática a la organización o incluso la admiración de gente externa, como explica el siguiente entrevistado.

A mí que en el LinkedIn aparezca Coop-A como tal me gusta. Si sale en la tele me gusta. Que los chavales sepan de nosotros me gusta. Que un chaval que vaya a hacer ingeniería diga ostras que maquinas que hacéis, a ver si luego puedo trabajar aquí, me gusta. Para mí el grupo Mondragon es... Sí, yo sí que me siento identificado, yo me siento hasta orgulloso de lo que hicieron. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

El entrevistado enfatiza la idea de que el buen hacer y la buena fama refuerzan el sentimiento de pertenencia hacia su cooperativa y grupo.

### Situación económica

Entre los factores favorecedores del sentimiento de pertenencia identificamos también cuestiones como los buenos resultados económicos y el posterior reparto de los excedentes.

Yo creo que todos nos sentimos un poco parte, sobre todo a la hora de repartir. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

En el lado contrario, la mala situación económica y sus consecuencias —bajada del nivel de anticipos, reubicaciones, etc.— generan un malestar que erosiona el sentimiento de pertenencia de los miembros.

[La crisis y sus medidas] hacen que el sentimiento hacia la cooperativa se caiga bastante de una persona que le han reubicado. Cuando les dices vamos a reubicarte a ti y a otros 30 y ves que de tus 10 compañeros quizás solo te

han reubicado a ti, pues a esa persona no le hables de sentimiento cooperativista. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

El entrevistado subraya la insatisfacción y falta de apego que genera entre los socios sentirse uno de los desafortunados que tiene que ir a trabajar indefinidamente fuera de su cooperativa.

#### Carácter sociopolítico de la organización

Para algunos socios, la doble misión de la cooperativa y el mantenimiento de cierta alternatividad es también una fuente de identidad cooperativa.

No es una SA, esto no es una SA. Afortunadamente, yo en ese sentido, dentro de la cooperativa, estoy a gusto. O sea, esto no es una SA y vamos a hacer dinero. Estamos aquí para el dinero, pero tenemos otros compromisos, nuestros valores. (Consejera social. Coop-E)

Yo diría que sí que observo lo que veo aquí, y sí que hay un concepto de cooperativista. Yo por lo menos soy creyente. Yo suelo tener discusiones en la cuadrilla, que nos llaman los de la secta, y en mi casa, vamos a decir. No somos todos amén, amén y rezamos todos, no. (Jefe de planta. Coop-E)

#### *2.2.2.1.3. Gestión de la paradoja*

La gestión de este fenómeno es vital para las cooperativas, ya que, como hemos visto, el grado de identificación de los socios con la cooperativa y sus valores condiciona profundamente su comportamiento.

#### *2.2.2.1.3.1. Educación cooperativa*

En vistas al riesgo que implica para la transmisión de los valores cooperativos la falta de fundadores o el relevo generacional, las cooperativas han desarrollado medios alternativos de transmisión de valores.

Nosotros tuvimos suerte, ya que entramos cuando Coop-C se puso en marcha y, por lo tanto, conocimos a los fundadores y sus experiencias, la creación de la cooperativa, los trabajos que tuvieron que hacer, como fueron de caserío en caserío en busca de socios, etc. Ahora los que entran, sin embargo, recibirán nuestras experiencias, no las de los que crearon la empresa y eso es muy importante. Los cursos promovidos por el PRSE fueron muy importantes, ya que consiguieron transmitir a las nuevas generaciones algo parecido a lo que nos habían transmitido a nosotros los fundadores. (Consejero social. Planta central. Coop-C)

El entrevistado se refiere aquí a los cursos de educación cooperativa impartidos por Otalora. Algunos los consideran estratégicos para la construcción del sentimiento de arraigo y la alineación con los valores cooperativos.

Esos cursos, esos relatos, que son verdad, eso te hace sentir poderoso, eso fortalece el sentimiento, y si no se trabaja eso, trabajar en una cooperativa o en una SL es lo mismo, porque si lo único que importa es el dinero... (Técnico de educación. Planta central. Coop-C)

Los cursos de educación cooperativa son una serie de diversas formaciones impartidas por Otalora que tienen como fin la transmisión a los socios de los principios, valores y dinámicas de funcionamiento propias del cooperativismo. Son destacables los siguientes.

#### Cursos de iniciación en el cooperativismo

Estos cursos, también conocidos como Herrera Plana [plan de inicio], se imparten a los nuevos miembros en el momento en el que se les hace socios. La formación tiende a durar dos jornadas y se imparte en Otalora.

Tal y como afirma el siguiente entrevistado, la formación se basa en explicar cuáles son los valores cooperativos, que es la transformación social o la historia del grupo cooperativo.

Se recuerdan desde los valores cooperativos, la transformación social... la historia de Mondragon... Es una formación condensada, pero bueno, está bastante bien. Bueno, la gente por lo menos eso nos dice, la verdad que salen bastante satisfechos. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

En algunas cooperativas como Coop-E los propios presidentes ejercían una función de soporte a la formación de Otalora.

Entre los dos presidentes, entre el de Danobat y yo, y ayudados con la gente de Otalora. La gente de Otalora eran los que impartían la formación y luego el soporte más directo ya lo dábamos los dos presidentes. Yo me enfocaba más en los socios de Danobat, quizás. Y el presidente Danobat en los socios de Coop-E, más que nada... Para hacer el cruce. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

En cooperativas como Coop-F, en las que no se ha realizado este tipo de formación de forma sistemática, se han llevado a cabo cursos con socios novatos, veteranos

y hasta asalariados simultáneamente. A diferencia de otras cooperativas, Coop-F pidió hacer un curso de iniciación adaptado a sus particularidades.

Hemos empezado a hacer unas jornadas de educación cooperativa. Hemos hecho dos grupos de 20 personas y la idea es que pase todo el mundo por esas jornadas de educación cooperativa. A ver, en teoría, aquí cada cierto tiempo se hacían esas jornadas. Igual una vez al año organizabas y mandabas a las personas que habían sido socias durante ese tiempo. Pero al final cada cooperativa tenemos una realidad diferente. Te empiezan a contar cosas y tú, que acabas de entrar, pues como que la mitad te suena a chino y la otra mitad igual no es de tu cooperativa. Pues era un poco complicado. Hace cuatro años o así se mandó desde aquí un autobús de gente porque había un montón de años que no se habían hecho. Y ahora hemos empezado otra vez con estas jornadas por las que vamos a pasar todos. Inicialmente, pasó la línea de mando, los socios de duración determinada y los últimos socios que no habían pasado por Otalora. De hecho, vino [responsable de educación cooperativa. Otalora] aquí, nos lo hizo aquí en Vitoria solamente para Coop-F.

Y ahora se ha pedido, porque nos gustó un montón a todos, entonces hubo gente que dijo “yo también quiero”. Incluso algún TCA<sup>27</sup>. Tú date cuenta de que yo me pasé, entre el tiempo que estuve reubicada y el tiempo que estuve de TCA, seis años. Yo cuando me quiero enterar de que va la cooperativa me estoy jubilando casi. Entonces ha habido gente, incluso TCA, que han pedido ir a esas formaciones. (Miembro del departamento de personas a. Coop-F)

### Cursos para los nuevos miembros del consejo rector y consejo social

Por otra parte, cuando alguien entra por primera vez en el consejo social o en el consejo rector, recibe tres días de formación en Otalora.

Nosotros el tema de la gobernanza, como consejo rector, hemos tenido formaciones, en su día posiblemente no habría. Al final que es lo que ocurre, que en el consejo rector se toman las decisiones importantes, yo diría que las más importantes, y el nivel que puedan tener los que están en ese consejo rector es fundamental, ósea... a la hora de tomar una decisión eso es superimportante. Esta formación se recibe en Otalora. (Expresidente del consejo rector. Coop-A)

---

<sup>27</sup> TCA significa Trabajador por Cuenta Ajena. Es el termino más habitual entre los entrevistados para referirse a los trabajadores asalariados. Un sinónimo de TCA es también trabajador eventual.

La formación está dirigida a que los nuevos representantes aprendan nociones básicas sobre cuestiones financieras, normativas y estatutarias, entre otras.

Para entrar en la junta rectora nos hacen una formación específica, un poco financiera, un poco de normas, estatutos... No para que seas el economista, pero para que te suenen las cosas y para que puedas dar una opinión. Yo no me voy a meter a discutir con la directora financiera, no, eso está mal, porque no, porque es en balde. Pero bueno, me suenan las cosas y me cuadran. (Consejero rector. Coop-E)

### Cursos destinados a todo el colectivo

Además de los cursos mencionados más arriba, la mayoría de las cooperativas estudiadas han realizado cursos destinados a todos los socios de la cooperativa en los que se trabajan los valores o la cultura cooperativa. Aquí podemos distinguir cooperativas como Coop-C o Coop-E, que han realizado este tipo de ciclos educativos de forma recurrente, del resto de cooperativas que lo han hecho a penas una vez. Estas cooperativas han pasado por tres ciclos formativos para todos los socios desde el año 2000.

Cada cierto tiempo solemos ir a Otalora y nos dan un curso de formación cooperativa. Refreshar un poco lo que es la cooperativa, los orígenes, el porqué, un poco todo. Creo que nos va a tocar hacer dentro de poco. No puedes hacerlo todos los años tampoco, no tiene sentido. (Consejero rector. Coop-E)

Las cooperativas que más cursos de este tipo han realizado, han aprovechado cada uno de ellos para trabajar aspectos culturales como, por ejemplo, la autoexigencia en el trabajo.

### Cursos Aditu

Estos cursos, impartidos por Mondragon Unibertsitatea, están dirigidos a formar cuadros cooperativos. Tienen un año de duración y trabajan en profundidad la filosofía cooperativista. Generalmente, las cooperativas envían, en el mejor de los casos, a una o dos personas por año. Al igual que en el caso de los cursos destinados a todo el colectivo, Coop-C también destaca aquí como una de las cooperativas que más socios envía, incluyendo a algunos socios de la filial gallega.

Una cosa destacable de estos cursos de especialización cooperativa es la capacidad de generar innovación sociopolítica en sus organizaciones. Tal y como explica uno de los entrevistados, al acabar estos cursos, los alumnos deben hacer un trabajo de fin de curso en el que proponen proyectos de mejora para sus cooperativas.

Algunas cooperativas toman estas propuestas y las tratan de poner en práctica en la propia organización.

Dos personas que fueron a los cursos Aditu, su proyecto ha sido ¿cómo podemos incidir en la formación cooperativa? Las líneas maestras que salían eran las siguientes: 1) cada tres o cuatro años tenemos que hacer unos cursos intensivos de estos de juntarnos un día e información a saco. Pero eso no es suficiente, entonces ¿qué más podemos hacer? 2) los consejillos, por ejemplo, más allá de que se traslade la situación del negocio y que se recojan un poco los inputs que pueda haber de las diferentes personas del colectivo, vamos a aprovecharlos para dar píldoras y, de vez en cuando, dar media hora para hablar de temas cooperativos. (Expresidente del consejo rector. Coop-D)

Lo interesante de la experiencia que comparte el entrevistado es lo útil que pueden resultar estos cursos como fuente de innovación cooperativa, en este caso asociado a la transmisión de valores cooperativos.

Cabe destacar aquí que todos estos programas de educación cooperativa tienen su origen en el PRSE llevado a cabo a nivel del grupo Mondragon entre los años 2005 y 2007. En él se acordó elaborar un plan de educación cooperativa que terminó materializándose en estos cursos. Si bien los cursos de iniciación en el cooperativismo y los destinados a los nuevos miembros del consejo rector y consejo social se mantuvieron a partir de entonces, los cursos destinados a todo el colectivo han estado, salvo en el caso de Coop-C, asociados a la puesta en marcha de otros procesos de reflexión (véase el apartado “Procesos de reflexión”).

### Crítica

Si bien muchos de los entrevistados valoran positivamente este tipo de formaciones, también destacan otras opiniones que ponen en duda su utilidad en la transmisión de valores. El expresidente de Coop-E decía lo siguiente.

La verdad es que yo lo valoré bien en su momento, pero se queda ahí. Se queda ahí y eso en dos días se te olvida si no lo trabajas continuamente. Hay que bajar aquí al suelo. Ojalá está muy arriba. Bajar aquí al suelo e impregnarse un poco de cooperativismo, eso hay que hacerlo de alguna otra forma. No vale con formación cooperativa como hicimos cuando estuve de presidente, eso al final se pierde. Si no lo vives continuamente, si de alguna forma no te lo meten en vena es complicadísimo. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Algo similar opinaba el director de personas de Coop-E.

Desmitifiquemos la eficacia de eso. Dos días yendo a un cursillo de generalidades y valores asociadas a la gestión de la cooperativa no dan para nada, no dan para nada, o sea, lo hacemos porque no resta, pero realmente no sé si marca una gran diferencia. Y ellos tampoco te creas que lo valoran de una forma especialmente positiva, no negativa, pero con eso no has aprendido nada. (Director de personas. Coop-E)

En cuanto a los socios nuevos, es destacable la opinión de algunos sobre los cursos de iniciación en el cooperativismo.

Hay unas formaciones que se dan para contarnos la historia de la cooperativa, valores, etc. A mi juicio esto no es inculcar valores o motivarlos, simplemente se presentan. (Consejero social. Planta central. Coop-A)

Sin embargo, las mayores críticas vienen de algunos de los socios de Coop-C que asistieron a los cursos dirigidos a todo el colectivo. Según relata una de las entrevistadas, la contradicción entre lo que les contaban que debía ser una cooperativa y su experiencia en la suya generó grandes tensiones.

Te venden la idea idílica sobre el cooperativismo de Arizmendiarieta, que yo estudie Arizmendiarieta en la universidad, pero no me digas que la cooperativa en la que trabajo yo es la visión de Arizmendiarieta, porque Arizmendiarieta ve esto y ahora mismo se vuelve de cabeza a la tumba. Claro, te venden la visión idílica, pero tú vives otra que no tiene nada que ver, entonces dices: tienes la j\*\*a de estar vendiéndome esto cuando mi vida diaria es lo contrario... (Operaria. Planta central. Coop-C)

Uno de los entrevistados de Coop-A también coincidía con esa opinión.

Sí, te dan las charlas de cooperativismo cuando te hacen socio, no me acuerdo de qué iban, porque era una tontería, no era algo muy apegado a la realidad. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

#### 2.2.2.1.3.2. Transformación social

Además de la educación cooperativa, otros entrevistados entienden la propia transformación social de las cooperativas como una forma de generar este valioso sentimiento de pertenencia y la alineación de los socios con los valores cooperativos. Consecuentemente, se dedica mucho esfuerzo a su desarrollo y publicidad. Esto decía, por ejemplo, el presidente de Coop-C sobre el tema.

En nuestras formaciones cooperativas tenemos un punto especial en torno a la transformación social: qué cosas hace Coop-C más allá del dinero de la COFIP, tenemos voluntarios, en qué proyectos estamos, qué asociaciones apoyamos, para qué... En la Asamblea siempre tenemos un punto para hablar de esto, de las cosas que se han hecho en el año anterior... y eso es el sentido de pertenencia. Lo hacemos desde hace 6 o 7 años. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

Hasta la llegada del PRSE la transformación social en las cooperativas de Mondragon se llevaba a cabo sin planificación, atendiendo únicamente a las demandas que les llegaban de asociaciones locales. Sin embargo, a partir de aquel proceso de reflexión, y siguiendo una de las políticas formales aprobadas, las cooperativas empezaron a replantearse el potencial transformador de los fondos COFIP y comenzaron a aunar fuerzas y establecer criterios de distribución.

Los fondos COFIP se gestionan generalmente por el consejo rector, sin embargo, algunas cooperativas como Coop-C han delegado este papel en el consejo permanente del consejo social<sup>28</sup> con el fin de aligerar la carga de trabajo del consejo rector y de dotar de mayor relevancia al consejo social. En cualquier caso, todas las decisiones del órgano deberán ser posteriormente aprobadas por el consejo rector de la cooperativa.

Las organizaciones receptoras de los fondos COFIP suelen mandar peticiones de financiación a las cooperativas y a los grupos cooperativos. En términos generales, todas las cooperativas estudiadas tienen en común una serie de criterios que les ayudan a repartir los fondos COFIP evitando la arbitrariedad.

Tienden a priorizar a las organizaciones asentadas en su comarca y municipio. En el caso de Coop-C, por ejemplo, se evita financiar a organizaciones de la ciudad vecina, ya que, pese a estar en la misma comarca, se entiende que tiene una entidad equivalente a su ciudad, de forma que las iniciativas de allí pueden ser atendidas por las empresas y organizaciones del lugar. En el caso de Coop-F, por el contrario, su ámbito geográfico se extiende a todo su Territorio Histórico.

Las organizaciones o proyectos a las que se destinan los fondos suelen estar relacionadas con el deporte, la cultura, el euskera y la ayuda humanitaria. En el caso de estas dos últimas, las cooperativas no suelen establecer un límite geográfico para repartir sus fondos. Algunas cooperativas suelen tener mayor

---

<sup>28</sup> El consejo permanente del consejo social es un consejo interno del consejo social formado por algunos de sus miembros, cuyo fin es gestionar trámites internos del órgano.

sensibilidad con algún tema en particular, como el caso de Coop-F con los temas de la infancia.

Estamos muy sensibilizados con el tema infantil. Entonces, todo lo que sea ayuda a niños con enfermedades, problemas, etc., estamos muy, muy sensibilizados y esas asociaciones siempre reciben algo por parte nuestra. (Miembro del departamento financiero. Coop-F)

Tal y como reconoce la entrevistada, en su cooperativa, el consejo rector tiene bastante margen de maniobra para favorecer a las organizaciones que consideren.

Y luego, un poco con el contexto. El año pasado, por ejemplo, y hace dos, el Banco de Alimentos ha sido nuestro mayor destino por la situación que estábamos viviendo. Este año todavía no hemos hecho la propuesta, pero estoy segura de que toda esta situación de Ucrania y Rusia, seguro, seguro que alguna asociación de ayuda a los refugiados y demás que se están dando, seguro que también. (Miembro del departamento financiero. Coop-F)

Otra de las exigencias generales que suelen hacer las cooperativas analizadas suele ser que las entidades receptoras de las dotaciones económicas tengan carácter no lucrativo. Algunas como Coop-C miran que las organizaciones deportivas a las que proveen de financiación sean organizaciones inclusivas donde exista equilibrio entre niños y niñas. Además, desde hace poco tiempo consideran la sostenibilidad ambiental de las organizaciones a la hora de evaluar las propuestas.

Cabe destacar que las cooperativas pertenecientes a grupos cooperativos comarcales, como es el caso de Coop-A, Coop-B, Coop-D o Coop-E, delegan la gestión de la mayoría de los fondos COFIP en sus grupos cooperativos. Generalmente, estas cooperativas no gestionan directamente más del 10 % de sus fondos COFIP.

Al estar en el grupo Fagor, de los beneficios de la cooperativa, un 10 % está ubicado para esos temas [transformación social]. De ese 10 %, el 92 % lo gestiona el grupo Fagor. Solo el 8 % lo gestionamos desde la cooperativa. Todo el resto va dirigido a Gizakidea, Mundukide... esto lo dirigen desde el grupo, todas las cooperativas del grupo funcionan así. ¿Y a qué dedicamos ese 8 %? A peticiones que puedan venir de yo qué sé, del coro de no sé quién, del equipo de fútbol de aquí, etc. Pero digamos que lo más estructurado, lo grueso, lo tenemos vía Fagor. De hecho, el presidente anterior de Coop-A fue al grupo Fagor como responsable de transformación

social del grupo. Hay una mesa de transformación social y hay un representante por cada cooperativa. Esto es para hacer todo de forma coordinada. (Expresidente del consejo rector. Coop-A)

Una cosa importante que comenta el entrevistado y que es bastante habitual entre las cooperativas estudiadas, es la dedicación de una parte importante de los fondos COFIP a Mundukide, la ONGD perteneciente al grupo Mondragon.

Para algunos, sin embargo, esta centralización de los fondos COFIP es excesiva e impide ciertas prácticas que favorecerían una transmisión de los valores cooperativos más efectiva.

A mí me gustaría dar una vuelta al funcionamiento actual. ¿Por qué? A día de hoy el uso del COFIP queda muy muy lejos del día a día de los socios. Al final, estamos trabajando todo el año, al final del año tenemos beneficios, parte de esos beneficios, el 1 % solo lo gestiona el negocio [Coop-D], el 99 % va a grupo Ulma y grupo Ulma gestiona, informa y comunica en Asambleas o puntualmente a través de la página web de lo que se hace y lo que no se hace, pero el socio no vive el COFIP en el día a día. No lo vive. Simplemente, sabe que hay un dinero... Un dinero que se ha generado y que termina no sé dónde, pero no lo vive en el día a día. O sea, está todo, pues queda en un plano más institucional, en un plano más... Lejano. (Presidente del consejo rector. Coop-D).

Para el presidente de Coop-D, poder destinar estos fondos a las iniciativas solidarias de los propios socios posibilitaría satisfacer muchas de sus inquietudes, generándoles así un mayor apego por su cooperativa.

Nosotros sí llevamos años dentro de nuestra cooperativa, y sé que en otras cooperativas del grupo también, dándole una vuelta a qué podríamos hacer para que la transformación social la vivamos en nuestro día a día y no sea solo que damos dinero y nos desentendemos, entre comillas, de eso. Está muy bien, porque se hacen muchas cosas y se da mucho dinero, pero ¿y por qué no destinamos ciertas partidas para proyectos personales que pueda haber? Que la gente los pueda plantear y solicitar ciertas ayudas para... se me ocurren ejemplos de temas que se han hecho. Hace poco nos presentaba [el presidente del grupo Ulma y de una de las cooperativas del grupo] el proyecto de un socio suyo que ayuda a invidentes a hacer maratones. Y eso lo hace en su tiempo libre. Solicita una ayuda para ir al maratón de Nueva York. Si eso lo pide un trabajador o un compañero tuyo de trabajo o tú

mismo como trabajador y socio de una cooperativa, que la cooperativa me apoye en esas cosas, pues eso me da un chute y un plus de la leche.

Entonces, ese tipo de cosas son las que creo que tendríamos que, como cooperativas, fomentar, potenciar y destinar el dinero. Si hay gente que está dispuesta a dar su tiempo para los demás, pues que la cooperativa apoye también, aunque sea económicamente, cuando la gente está dispuesta a hacer ese tipo de cosas. Opino que tendríamos que enfocarnos a ese tipo de cosas. O aumentar el porcentaje que se gestiona desde la propia cooperativa o que desde el grupo se lance a todas las cooperativas la posibilidad de hacer solicitudes de personas concretas de las cooperativas para que sean destinadas a... no sé, habría que ver cómo articularlo. Es una de las palancas importantes que tienen las cooperativas como elemento diferencial para generar ese sentimiento de pertenencia. (Expresidente del consejo rector. Coop-D)

En esta sección vamos a revisar los proyectos e iniciativas de transformación social más relevantes llevados a cabo por las cooperativas de trabajo estudiadas.

### Grupo Fagor

En primer lugar, cabe destacar el caso del grupo Fagor, al que pertenecen las cooperativas Coop-A y Coop-B. La cuestión de la transformación social es un tema bastante desarrollado por el propio grupo, particularmente a raíz del PR2 (véase el apartado “Procesos de reflexión”).

En el proceso se concluyó que este era un aspecto a trabajar profundamente. Se planteó gestionar los fondos COFIP de las cooperativas primordialmente desde el propio grupo. Además, se acordó que los proyectos debían basarse en la colaboración con agentes locales para dar respuesta, con una visión de largo plazo, a los retos sociales de la comunidad. En esta ecuación también debían ser consideradas las inquietudes de los socios y fomentar su participación en su gestión. Se plantearon, en consecuencia, cinco ámbitos de trabajo.

1. Asegurar los proyectos empresariales para asegurar la riqueza que generan.
2. Seguir apostando por la normalización del euskera, la educación y la cooperación al desarrollo.

3. Convertirse en actor de primer orden en el impulso de iniciativas que requieren la colaboración con las administraciones y agentes económico-sociales del entorno.
4. Poner en marcha mecanismos que fomenten la participación de los miembros de las cooperativas en el diseño y gestión de proyectos de transformación social.
5. Aumentar el porcentaje de beneficios destinado a la transformación social (fondos COFIP).

Cabe destacar, además, la creación de una nueva figura en el grupo, el responsable de comunicación y sostenibilidad, cuya principal misión es la comunicación interna y externa de los proyectos e iniciativas de transformación social más relevante que se pongan en marcha en la cooperativa, así como su coordinación y gestión.

A través de esta nueva figura se ha puesto en marcha, de hecho, el plan de sostenibilidad del grupo Fagor denominado Fagor 2030. El plan establece cinco retos en los que trabajar hasta el 2030:

1. Transformar nuestros negocios en economía digital, circular y descarbonizada para seguir generando competitividad y empleo. Todas las actividades deberán ser modificadas para adaptarnos al nuevo entorno, pero algunas especialmente porque algunas de las actividades que tenemos hoy en día no existirán directamente de aquí a unos años. Las actividades asociadas al motor de combustión, entre otras muchas cosas... tenemos un reto para transformar estos negocios.
2. Seguir obteniendo y desarrollando nuestro modelo democrático. Este es uno de nuestros principales elementos innovadores, nosotros somos la democracia en el ámbito de la economía, pero el reto es cómo gobernamos de una manera democrática pero eficaz las cooperativas de nuestro tamaño y complejidad.
3. Crear contextos adecuados para que nuestras personas den lo mejor de sí mismas. Primero, la tecnología para competir en el mundo y luego las personas. No hablo de orden. El talento de las personas, crear contextos adecuados para que den lo mejor de sí mismas es clave. Ahí se fomenta el trabajo en equipo, los modelos organizativos más horizontales, la igualdad

de oportunidades entre hombres y mujeres, las políticas de conciliación, la oportunidad de trabajar en euskera.

4. Reducir nuestra huella de carbono para hacer frente a la emergencia climática. Nuestro reto social más importante en la próxima década. Nosotros formamos parte del problema.
5. Implicarse en la transformación del lugar en el que nos situamos, de cara al exterior. Aquí se sitúa la gestión de los fondos. (Responsable de comunicación y transformación social. Grupo Fagor)

### Coop-C

Más allá de los fondos que la cooperativa destina a la transformación social, actualmente se está trabajando para la creación de una plataforma de transformación social. Esta plataforma tendría como fin fomentar y facilitar el voluntariado de los trabajadores en diferentes proyectos. En cualquier caso, a día de hoy ya existen proyectos de este tipo en marcha.

Uno de los proyectos de transformación social más destacados de los últimos años llevado a cabo por la cooperativa es un proyecto piloto para abastecer de productos locales a los comedores de tres escuelas públicas de Gernika. Su contribución se basó en la liberación de uno de sus socios durante dos años para llevar a cabo todo el estudio. Además, se hicieron cargo del 50 % de los gastos. Conjuntamente, desarrollaron un proyecto con uno de estos tres colegios y la Cruz Roja para destinar los excedentes alimentarios de los comedores a personas sin recursos.

Es importante destacar la asociación de Coop-C con la Fundación Lea Artibai que, formada por otras grandes cooperativas industriales del entorno (entre otras Coop-A), se dedica al impulso del cooperativismo en la comarca homónima. Aunque Coop-C no esté situada en dicha comarca, colabora con la fundación, dado que, en su propia comarca, no existen cooperativas de gran tamaño con las que generar un espacio semejante. Las dos principales actividades de la fundación son:

1. La creación de nuevas cooperativas, dotando de financiación a los proyectos que se presentan y cumplen los criterios establecidos.
2. El impulso del cooperativismo y la vocación científica en los centros de estudio de la comarca a través del programa Talentatu. Todas las cooperativas participan en cursos, charlas y jornadas de puertas abiertas donde los estudiantes van a visitarles. Es destacable el programa para los estudiantes de segundo de bachiller que tienen en mente desarrollar su

carrera en Coop-C o en el sector, donde pasan una jornada entera con varias personas de la cooperativa.

Además de lo mencionado, existen en la cooperativa distintos consejos para trabajar cuestiones como el euskera o el feminismo, entre otros.

### Grupo Ulma

Las cooperativas pertenecientes al grupo Ulma dedican proporcionalmente el doble de recursos a los fondos COFIP que el resto de cooperativas estudiadas, en torno al 20 % del beneficio neto. Al igual que el resto de cooperativas pertenecientes a una agrupación comarcal, Coop-D delega la mayoría de sus fondos COFIP en su grupo.

Normalmente, el 99 % del dinero que se genera para el COFIP va al grupo y se gestiona desde el grupo. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

Tal y como explica el entrevistado, la pequeña cantidad que gestionan desde Coop-D la dedican a actividades sociales cercanas.

Nosotros gestionamos el 1 % de ese dinero para ayudar a actividades que quedan más cercanas. Por ejemplo, nosotros teníamos un socio que a raíz de un accidente quedó tetraplético y empezó a hacer, bueno, primero, carreras en silla de ruedas, ahora incluso está haciendo triatlones y tal y tiene un equipo de triatlón adaptado al que solemos ayudarle todos los años. En los últimos tres años en los que los resultados de la cooperativa han sido muy buenos y se ha generado bastante dinero para esto, pues hemos querido colaborar. Siempre colaborábamos con, yo qué sé, 500 euros para la organización del local que trabaja con los recuperados. O 500 euros para tal evento deportivo que se hace en el barrio en el que estamos. Cosas así. También se da dinero a las fiestas del barrio. También a una carrera popular que se hace también saliendo prácticamente de la puerta de nuestras instalaciones. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

En los últimos años, debido al éxito económico de la organización y el consecuente aumento de los fondos COFIP, se ha decidido invertir en menos proyectos de forma más intensiva con el fin de generar un cambio mayor.

Últimamente, viendo que teníamos ya bastante... Un dinero que dices, jo, con esto podríamos llegar a hacer cosas que realmente tuvieran efecto en la calidad de vida de las personas. A raíz del covid-19, por ejemplo, se hizo una donación bastante fuerte en material para el centro de día de la residencia de ancianos de aquí. Pues claro, en ese momento, o sea, tenían

mucha necesidad de comunicación, entretenimiento, entonces, pues se compraron tablets, pantallas, todas estas cosas. Y el año pasado también se volvió a colaborar... Son proyectos de cierta cuantía económica. Eran diez mil euros, fueron el primer año, en temas... En todos estos temas de comunicaciones y entretenimiento. El año pasado se volvió a hacer un proyecto con ellos, quizás ya más orientado al tema sanitario. Ellos nos pasaron un listado de cosas que necesitaban, pero ya te digo más orientado a, bueno, había andadores, un montón de temas.

Y este año pasado volvimos a hacer un proyecto así. En Oñati, hace unos años, pusieron un albergue para refugiados y estuvimos con ellos para ver un poco si podíamos hacer alguna colaboración un poco más especial, aparte de los 500 euros que le dábamos a la asociación que trabaja con refugiados. Pues igual podemos hacer algo para mejorar la calidad de vida de estas personas y hemos hecho un proyecto con ellos, se les hizo la donación también de, no recuerdo si eran 7.000 u 8.000 euros creo que eran, pues para un poco adecuar el albergue, hacer una especie de gimnasio para la gente que quizás tenía niños pequeños a cargo y no podían tanto salir del albergue. Una sala de gimnasio, una sala de informática, una sala de juego, pues hay un tipo de cosas. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

### Coop-E

Como se comentaba anteriormente, Coop-E, al igual que otras cooperativas de Mondragon, pone en común la mayor parte de sus fondos COFIP con su grupo cooperativo. Entre las iniciativas más interesantes del grupo Danobat destaca el tratar de hacer partícipes a los socios de las decisiones relacionadas con los fondos COFIP. En ese sentido, se pusieron en marcha procesos participativos en los que proponer proyectos, así como otros procesos en los que votar los procesos que poner en marcha. Así lo explica el expresidente de la cooperativa.

Hace 2 o 3 años se ha definido una figura, que ahora no me acuerdo el nombre concreto, pero bueno, digamos proyectos importantes. Teníamos que poner encima de la mesa proyectos, nos preguntaron a todos los socios del grupo Danobat. Pensábamos en proyectos importantes a los cuales se les iba a dar dinero. De esos proyectos se eligieron x. Nos mandaron otra vez a los socios para votar qué proyectos queríamos. A aquellos que había que darle dinero. Y bueno, de ahí se eligieron 3 proyectos. Al final es un montón de dinero, 500.000 euros a 3 proyectos concretos. 3 proyectos potentes, a 3 años. Justo el año pasado, acabó el plazo y se han definido otra vez otros 3 proyectos. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Tal y como explica, los tres proyectos reciben financiación por tres años, de forma que la transformación social que puedan realizar sea de mayor calado.

Por último, cabe ser mencionado uno de los últimos proyectos llevados a cabo por la propia Coop-E. En el contexto de uno de los procesos de reflexión acontecidos en la cooperativa, el PR3, se aprobó poner en marcha un proyecto de transformación social y urbana del barrio en el que se asienta (véase el apartado “PR3”).

### Debagoiena 2030

Tras el PRSE, se crearon varias iniciativas para, tal y como recogían las propias conclusiones del proceso, unificar fondos y realizar una transformación social más efectiva y profunda. De ahí nació la asociación Bagara Herrigintzan (Kepa Oliden, 2019), que sería sucedida en torno al 2019 por Debagoiena Entzuten Lankidetzá Sarea. Esta última dejaría paso a la actual Debagoiena 2030, un proyecto de transformación social y comunitaria, liderado por agentes sociales de la comarca, instituciones públicas, Mondragon Unibertsitatea y diferentes cooperativas, entre ellas el grupo Ulma y el grupo Fagor. El proyecto, por su capacidad de asociación con los movimientos sociales y de planificación de la inversión social, es posiblemente una de las fórmulas más adecuadas para llevar a cabo los objetivos de transformación social planteados años atrás en el PRSE.

El surgimiento de una propuesta de transformación social tan robusta como Debagoiena 2030 está, también, íntimamente asociada con el proceso de reflexión del grupo Fagor desencadenado tras la quiebra de FED. Este proceso fue, de hecho, uno de los grandes impulsores de la plataforma, ya que tal y como se ha mencionado anteriormente, una de sus conclusiones fue impulsar el área de transformación social, probablemente como forma de encontrar un equilibrio en un proceso de reflexión caracterizado por un sobre enfoque de la misión comercial —supresión de prerrogativas de montaje, cambios en la política salarial, etc.— (véase los apartados “Paradoja de la oligarquía” y “Paradoja de la privatividad”).

El fuerte apoyo de Fagor a Debagoiena 2030, además del probable objetivo de establecer un nuevo equilibrio entre su misión sociopolítica y su misión comercial, está probablemente relacionado con la necesidad económica de muchas cooperativas del grupo de transitar hacia una industria con cero emisiones de carbono.

Estamos transformando nuestros negocios en el contexto de una economía digital, circular y descarbonizada, para ser competitivos y seguir creando empleo. La mayoría de nuestras actividades tendrán que cambiar para

adaptarse al nuevo contexto, pero especialmente algunas de nuestras actividades, que dejarán de existir dentro de unos años, como las relacionadas con los motores de combustión. Tenemos un reto con la transformación de estos negocios. (Responsable de comunicación y transformación social. Grupo Fagor)

De este modo, la transformación social puede llegar a representar, en parte, un compromiso entre la misión sociopolítica y la misión comercial. Su puesta en marcha es, por tanto, un signo de conciencia sobre la naturaleza paradójica de su organización y la necesidad de gestionarla.

Las limitaciones de Debagoiena 2030, sin embargo, también son evidentes: la cooperativización de la vivienda, línea de acción estratégica identificada en el proceso de regeneración, es una oportunidad que han dejado pasar.

Vemos que hay algunos sectores en los que llegamos tarde... tendríamos que haberlo planificado antes, en aquella fase en la que se edificó tanto, hoy en día ya, la mayoría está construido y bueno, es difícil generar experiencias innovadoras, podemos hacer algo, pero no va a tener gran impacto, sino que será anecdótico. (Responsable de comunicación y transformación social. Grupo Fagor)

### Crítica

En ocasiones, revertir los sentimientos de desafección de los socios por la cooperativa a través de este tipo de actividades puede resultar inútil, ya que los sentimientos de frustración, desconfianza y apatía que tienden a acompañar a la desafección, los lleva a alejarse de ellas.

Hay un *euskara batzordea* [consejo del euskera] y de feminismo. Si me llegas a pillar hace 7 u 8 años te hubiera dicho más porque la verdad que en más de la mitad de ellos estaba metida, pero, sin más, yo ya no me siento cooperativista. Yo voy porque necesitamos dinero para vivir, trabajo muy cerca de mi casa y no me llevo trabajo a casa, aunque sí muy mala o\*\*\*a. (Operaria. Planta central. Coop-C)

#### 2.2.2.1.3.3. Selección

La selección del personal en función de sus valores o potencial de adquirirlos es una forma de gestión habitual de esta paradoja en las cooperativas. Sin embargo, debido al crecimiento continuo de las organizaciones y su consecuente necesidad de personal, es uno de los criterios menos considerados en la práctica.

En un inicio, cuando lo que se hace es un contrato laboral, pues tampoco puedes exigir a nadie que venga teniendo valores cooperativos, porque acaban de entrar en una organización nueva en la que no saben muy bien cómo funcionan las cosas.

Pero bueno, una vez que están dentro, sí que se intenta hacer un seguimiento estrecho. Cada seis meses deben estar con sus mandos, en los cuales presentan un informe de seguimiento, y evidentemente tienen que valorar cómo esa persona está integrada dentro del mundo cooperativo. ¿Por qué? Porque al final cada vez nos están limitando más el tiempo de los contratos laborales y tenemos que pasar a ser socios antes. En el tiempo en el que la persona es socia de duración determinada se ve sobre todo cómo funciona, aparte de sus actitudes técnicas, relacionales y todo lo que tú quieras.

Ahora mismo [la valoración de sus valores cooperativos] es más bien un poquito olfato, pero estamos intentando preparar algo para poder valorar... Yo sé que hay cooperativas que lo que hacen es, antes de entrar como socio, bien sea socio de duración determinada o socio indefinido, tienen reuniones con recursos humanos y con algunos de los órganos sociales, sobre todo con algún miembro del consejo rector. En las cuales, pues estas personas, nosotros, desde recursos humanos, evidentemente pedimos información a sus mandos y el consejo rector también, son personas de a pie, con lo cual pueden tener acceso a información. Entonces, nuestra idea va enfocada a intentar afinar un poco más. (Miembro del departamento de personas a. Coop-F)

Un consejero rector de Coop-C recalca la necesidad de prestar atención a estas cuestiones.

Tenemos que tener mucho cuidado a quién hacemos socios, o sea, si cogemos gente para nuestras cooperativas solamente teniendo en cuenta su desempeño laboral... mal vamos. Si cogemos gente que no tiene apego, que lo mismo le da estar aquí, que, en Florencia, que, en Renault. Si tenemos gente... y para eso soy un poco talibán... que no habla euskera... Tenemos 10 principios cooperativos, uno de ellos es impulsar el euskera... si ya vamos así, claro... lo que sembremos luego tendremos... (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Si bien considera que hoy por hoy estos aspectos sociales se miran más de lo que se hacía antes, afirma que ahora pagan el precio de no haberlo hecho en los años de mayor crecimiento de Coop-C.

Ahora en Coop-C lo miramos más. Pero Coop-C tuvo un crecimiento exponencial hace 20 años, una cooperativa que pasó de ser de 200 personas a 700 en tres años. Eso eran ciento y pico socios cada año, entraba cualquiera, o sea, pasabas por la puerta y prácticamente te cogían para hacerte socio. Y claro eso luego Coop-C lo ha pagado. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Un cambio que la mayoría de las cooperativas han realizado en ese sentido es el de dejar de otorgar una mayor puntuación a los hijos de socios a la hora de valorar su entrada en la cooperativa. La polémica medida buscaba precisamente asegurar que los nuevos socios sean los más capacitados y con mayor implicación de entre todos los candidatos, algo que con la política nepotista anterior no siempre ocurría.

Es una prerrogativa que ya se ha quitado. Ahora se te va a puntuar en función de cómo desarrollas tu trabajo y tu relación con tus compañeros, no es que vayas a tener ya un 60 % y la puntuación por ser hijo de... A ver, evidentemente, vas a conocer, vas a estar hablando con gente que conoce a tu padre, a tu madre, pero no tienes unos puntos oficiales, no. No tienes el camino hecho, que es lo que pasó antes. (Operaria. Planta central. Coop-C)

Destaca también el caso de Coop-D en el que han definido con exactitud una serie de valores que deben tener los candidatos a socios. Para comprobar si los tienen o no, desde el equipo de personas han desarrollado un proceso de valoración específico.

A ver, nosotros, por ejemplo, una medida que hemos tomado recientemente ha sido que cuando una persona va a pasar por un proceso societario, tanto de socio de duración determinada, como indefinido, se le hace una entrevista integral. El departamento de personas le hace a esa persona una entrevista. Se le pide escribir un texto sobre porque quiere ser socio. Aparte de todas las pruebas de actitudes, de la valoración de su desempeño en los últimos meses y todas esas cosas, se le hace una entrevista. Nosotros tenemos en Ulma identificados seis valores. Lo que a día de hoy funciona son seis valores. Entonces, se hace una entrevista con esa persona y se le hace una valoración sobre esos valores también. Se le ponen situaciones o se le ponen, “oye, pues tú aquí qué harías, o qué opinas”.

Luego que haya habido alguien que se haya quedado atrás, por eso, porque no ha demostrado... normalmente si no ha demostrado esos valores se ha detectado antes y alguna persona sí que, aunque ha sido técnicamente buena, pues tenía ciertos comportamientos que no eran adecuados, ni en una

cooperativa, ni en ningún sitio, y pues se le ha rescindido el contrato y no ha llegado a ser socio. Una vez que llega ya al plazo máximo para convertirse en socio indefinido, es difícil, es difícil. Pues se hace una valoración, se queda por escrito, se queda en su expediente, se comparte con el responsable, se comparte con el consejo rector, y bueno, alguna vez se ha pedido alguna valoración extra, por parte del consejo rector, porque siempre hay alguno que, con razón o sin razón, lo tienes enfilado. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

#### 2.2.2.1.3.4. Comunicación

Otra de las estrategias que usan las cooperativas para suscitar el sentimiento de pertenencia entre los miembros es una adecuada comunicación. La directora de personal de Coop-F, por ejemplo, entiende que la comunicación está muy relacionada con el compromiso y la implicación porque a través de ella se hace a los socios partícipes de la organización.

La comunicación interna es fundamental para el compromiso, para que la gente se sienta parte de un mismo proyecto. (Directora de personas. Coop-F)

Uno de los medios más importantes para la transmisión de la información al colectivo son las charlas informativas. En estas es fundamentalmente el gerente el que expone la información económica más reciente, pero en ocasiones también participan el presidente o el director de recursos humanos, exponiendo temas tan diversos como proyectos sobre cultura organizacional o transformación social. En Coop-E, por ejemplo, consideran estas charlas esenciales, por lo que las realizan en pequeños grupos de unas 30 personas cada 3 o 4 meses, lo que implica, por supuesto, un gran esfuerzo por parte del gerente y presidente. Según uno de los entrevistados, este nivel informativo y, sobre todo, la cercanía, generan una confianza del colectivo hacia los órganos de gobierno (véase el apartado “Paradoja de la oligarquía”) que es fundamental para generar sentimiento de pertenencia en las cooperativas de gran tamaño.

Para mí es importantísimo, aunque se pegue una paliza el presidente y el gerente de la o\*\*\*a. Esas charlas son cruciales para que la gente se sienta informada, se sienta parte del proyecto, pueda preguntar, tenga información directa de cómo va el negocio, a dónde queremos ir o qué queremos hacer y se sienta partícipe del proyecto, si no hiciésemos esas charlas y solo con los consejillos... yo creo que esas charlas cada 3 meses, unas 4 al año, creo que son importantes. Se hace un poco el repaso, ¿dónde estamos? Entonces,

¿cómo estamos ahora y hacia dónde queremos ir? ¿No? Explicas un poco las estrategias. (Gerente. Coop-E)

Un socio de Coop-A también enfatizaba como el aumento y la mejora de la comunicación interna debido a la eliminación de barreras interdepartamentales en la organización (véase el apartado “Paradoja de la subordinación”) había aumentado la cohesión interna en la cooperativa.

Ahora sí que a mí me da la sensación de que no solo hay más comunicación, sino que hay más *feeling*, más simpatía también. Es lo que siento yo. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

El presidente de Coop-C hablaba de que en sus comunicaciones en la Asamblea General apela directamente a mantras que tratan de hacer conectar a los socios con la cooperativa.

En la Asamblea yo siempre digo “yo soy Coop-C, nosotros somos Coop-C”, pero más allá de eso “Coop-C es nosotros, por qué nuestra conducta y comportamiento alarga Coop-C, Coop-C es nosotros entonces. No solo los que estamos ahora, sino también los que han estado. Nosotros tenemos que ser un modelo para los siguientes”. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

Para el expresidente del grupo Ulma y Coop-D, sin embargo, la clave en la transmisión de los valores cooperativos a través de la comunicación está en la línea ejecutiva, ya que son sus miembros los que más contacto tienen con los socios en el día a día.

La clave es la línea ejecutiva. Los valores tienen que ir de arriba abajo, no tienen que ir de abajo arriba. Un gerente, un director, tiene que tener presentes los valores, comportamientos y principios en su lenguaje de todos los días. Si alguien en la parte ejecutiva únicamente se centra en rentabilidad, en facturación, en resultados, en captación o en la organización del trabajo, no está transmitiendo que es importante lo otro. Porque, al final, en el día a día, los socios, con los que más contacto tienen es con la línea ejecutiva. O sea, el consejo social está con los socios en momentos puntuales al mes, en los consejillos y en las charlas y tal, pero... y con el consejo rector el colectivo no está nunca. Oficialmente, en el día de la Asamblea, el consejo rector está en la mesa ahí sentado, pero es más bien algo de apariencia porque el que habla es el presidente, el que dirige la Asamblea, y el gerente cuando tiene que hacer su descargo, etc. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

Sin embargo, la relevancia de la línea de mando en la transmisión de valores contrasta con el carácter menos sociopolítico que habitualmente procesan estos miembros (véase el apartado “Sobre los órganos y actores y sus relaciones”).

Cabe destacar el importante papel que pueden desempeñar las nuevas tecnologías en la facilitación de la comunicación e incluso la participación. En Coop-A, por ejemplo, debido a la pandemia del 2020, hicieron Asambleas Generales virtuales. Asistir a la Asamblea desde la comodidad del hogar y sin ver directamente a la gran masa de personas que la componían, animó a mucha gente que habitualmente no suele participar en ella a tomar el turno de palabra.

Hay mucha gente que se ha animado a hablar más porque es más fácil hablar a una pantalla, no eres consciente de toda la gente que está detrás. Hablar en la sede del Amaia Antzokia... te da vértigo coger el micro. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

#### 2.2.2.1.3.5. Aumento de las interacciones personales entre socios

Con el fin de hacer frente al desapego generado por el desconocimiento de los socios entre sí, causado por la gran cantidad de personas que forman la cooperativa y su origen disperso; algunos socios plantean como solución parcial los eventos sociales extralaborales, ya que permiten conocerse mejor entre ellos y estrechar lazos.

Eso es un tema que se ha hablado. Una vez se hizo en Coop-A y yo lo haría todos los años. Por los 50 años o no sé qué, se invitó a todos los socios con sus familias, las familias fueron, entraron al taller a ver las máquinas que hacemos, una especie de ruta, claro es que en este tipo de cosas dices: “si estoy viendo yo aquí gente que no he visto en mi vida”, y te tomas una cervecita con ellos, charlas... pues claro, es que esto sí. Salió muy bien. Estas cosas hay que repetir, pero luego el día a día nos come a todos y claro se queda ahí. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

Cada vez hacemos menos. Antes, j\*\*\*r, cenas hemos hecho un montón y había cuadrillitas y tal qué hacían. En unas épocas hubo un *atezkanpo* [puertas hacia afuera] que se hacía el sábado. Ibas al monte y el que quería se apuntaba. No se apuntaba ni la mitad, pero bueno, el que quería tenía ahí y el que era tu jefe le ganabas en Sokatira o estabas con él tirando o haciendo la paella con alguno. Luego el día de la Asamblea suele haber cena y suele haber buen ambiente. Siempre es mejor conocer a la persona que está al lado tuyo fuera del ambiente de lo que es el taller, porque te lleva sorpresas agradables. Y dices, “ostras, pues aquel que parecía un serio no es tan serio”

o “aquel que parecía un albardado, pues joder, fíjate qué chispa tiene fuera”.  
(Jefe de planta. Coop-E)

La anteriormente mencionada implantación de nuevas tecnologías para la realización de las Asambleas, pese a favorecer la participación de los miembros, genera rechazo entre los órganos de gobierno, pues trastoca ciertos ritos sociales que consideran importantes, como la socialización en los bares o la comida de después de la Asamblea.

Eso de las pantallas, no, no, con una aplicación de esas que tienes que votar... cada vez que me toca es un rollo, yo no voto. Hay que ir al cuerpo a cuerpo, a reuniones presenciales, luego *poteo* [beber de bar en bar] y cena.  
(Gerente. Coop-E)

Luego es más frío, para mí la salida de la Asamblea está bien para ver a la gente, a todos los socios reunidos, ver lo que somos y haciéndola en línea no es posible. De esta forma no haces piña, pierdes fuerza, la Asamblea es la Asamblea y es ver las caras y ver esto y darle la mano a no sé quién y saludar y todo eso. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A).

Un factor que puede facilitar el conocimiento mutuo entre los cooperativistas, tal y como señala el siguiente entrevistado, es la concentración en un solo espacio geográfico de todas las plantas de la cooperativa y oficinas. Este es el caso de Coop-E. Prácticamente, todas sus plantas están seguidas una a otra hasta el punto de que disponen de bicicletas eléctricas para realizar la movilidad entre una y otra a través de un carril bici que las conecta. Según el entrevistado, esto y el movimiento constante de gente entre un lugar y otro facilitan el conocimiento mutuo de los socios.

Tampoco somos muy grandes en lo que es infraestructura, entonces estamos cerca. Departamentos... o sea, lo que es el taller de producción, baja mucha gente, viene mucha gente de otros departamentos y nos conocemos casi todos. No es que tengamos relación todos entre todos, pero por lo menos conocernos de vista... (Montador a. Coop-E)

#### 2.2.2.1.3.6. Fomento de la participación

Algunos plantean fomentar la participación de los socios en los órganos democráticos de las cooperativas como forma de recuperar los valores y la afección perdida, entre otras cosas, por las malas condiciones de trabajo (véase el apartado “Paradoja de subordinación”).

Quizás, en mi caso, el hecho de ser el presidente me impregnó más de sentimiento cooperativo. Y de ahí pensar “Coop-E es mío”. Cobro por estar aquí, cobro unos beneficios, cobro unos intereses y mi trabajo redundo en esos beneficios y en esos intereses. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Otros plantean que a través de la mera involucración en la toma de decisiones se adquiere la visión cooperativa.

Al final, cuando aprende, se desarrolla y crece la gente, es participando en el día a día, ganando visión, escuchando debates, participando de la documentación que se comparte y al final es ejerciendo las funciones como aprendes. (Director de personas. Coop-E)

Sin embargo, tal y como ocurre con la participación en los proyectos de transformación social, un alto nivel de frustración y apatía con la cooperativa puede generar un rechazo a participar en estos espacios.

Yo creo que ya hemos renunciado [a participar activamente en los órganos] ¿sabes qué pasa? Que ha llegado un momento en que estamos todos bastante quemados porque la mano de obra directa nos sentimos muy infravalorado dentro de la empresa y al final dices “¿Para qué?”. (Operaria. Planta central. Coop-C)

#### 2.2.2.1.3.7. Buenas condiciones laborales

Para algunos entrevistados, la desdepartamentalización y la horizontalidad en las relaciones del trabajo diario (véase el apartado “Paradoja de la subordinación”), favorecen y refuerzan los valores cooperativos de los miembros.

Yo entiendo que la cooperativa es eso, trabajar todos con un objetivo común, ayudándonos entre todos y sin tantos miramientos de este es mi trabajo, este no es mi trabajo. Yo sobre todo en eso agradezco mucho a la gente de que yo tengo un problema, tiro con otra gente a ver si me puedes ayudar con esto y a veces te encuentras, “eso no es mi trabajo”, pero la gran mayoría están dispuestos a ayudarte, a trabajar conjuntamente. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Ciertas prácticas, como las reubicaciones, pueden llegar a suponer diferencias enormes respecto al sentimiento de pertenencia y a la alineación con los valores cooperativos. En Coop-E, por ejemplo, las reubicaciones les sirven para apreciar posteriormente las buenas condiciones de trabajo que tienen en comparación con otras cooperativas. Lo que les acaba generando un sentimiento de pertenencia

hacia su propia cooperativa e incluso en algunos casos hacia el propio grupo Mondragon, al ser una de sus cooperativas —Lagun Aro— la que gestiona toda esta cuestión.

Esta situación choca con la de cooperativas como Coop-A, en la que las reubicaciones son fuente de grandes disputas y generadoras de desafección hacia la propia cooperativa. En el apartado sobre la gestión de la paradoja de la exclusividad, se explican las diferencias en el uso que cada cooperativa hace de esta herramienta y los posibles motivos que podrían dar un resultado tan distinto.

#### 2.2.2.2. Paradoja de la exclusividad

Esta paradoja hace referencia a uno de los pilares de la misión sociopolítica de las cooperativas y a sus tensiones. Nos referimos al principio de propiedad colectiva de la organización. Este principio es uno de los más esenciales, pues de él se descuelgan otros pilares clave de la misión sociopolítica como el de la gestión democrática. Además, es esta propiedad colectiva lo que les confiere a las cooperativas de trabajo, en gran medida, el carácter alternativo a las empresas de capital.

Sin embargo, debido al contexto de economía capitalista de mercado en el que operan las cooperativas estudiadas, su naturaleza no es la de una asociación universal, sino la de una asociación de un determinado número de trabajadores. Si bien esto es una obviedad, merece la pena mencionarlo, pues es aquí donde empiezan a surgir las tensiones y contradicciones del principio de propiedad colectiva de las cooperativas de trabajo. La propiedad común de los medios de producción está primeramente limitada a los trabajadores de una determinada organización económica, en nuestro caso a las cooperativas estudiadas.

Sin embargo, no todos los trabajadores de las cooperativas participan de la propiedad común, o lo que es lo mismo, no todos los trabajadores son socios. Esta circunstancia, que contradice el principio de propiedad común de la organización, es justificada por la conveniencia de un periodo de prueba antes de convertir en socios a aquellos trabajadores recién llegados a la organización; así como por la existencia de picos y valles de producción. Todo ello podría justificar también una reducida bolsa de trabajadores asalariados entrantes y salientes.

La paradoja de la exclusividad hace referencia, por tanto, a todas las tensiones que surgen de las lógicas alternativistas, anticapitalistas y comunitarias asociadas a la misión sociopolítica que abogan por extender la membresía a la mayor parte de los trabajadores posibles y las lógicas oligárquicas e individualistas que abogan por mantener la menor extensión de la membresía posible.

### 2.2.2.2.1. Gestión de la paradoja

#### 2.2.2.2.1.1. Asalariados en la matriz

En todas las cooperativas analizadas, entre una cuarta parte a un tercio de los trabajadores son asalariados. Generalmente, tal y como reconoce el siguiente entrevistado de Coop-C, las cooperativas tienden a hacer uso de la mayor cantidad de asalariados que les permite la ley.

Tenemos asalariados, más o menos, en la medida de lo que la ley nos permite contratar para realizar un proyecto y cuando el proyecto se acaba se van a la calle, para luego contratarlos de nuevo cuando salga el próximo proyecto. No podemos hacer socios a todos, ya que estamos a la merced de lo que haga el mercado. (Técnico de educación. Planta central. Coop-C)

Esta posibilidad de emplear como asalariados a una porción de los trabajadores, está recogida por la Ley de Cooperativas del País Vasco. Además, a partir de la reforma del 2019, y debido a las peticiones del propio sector cooperativo, entre los que destaca predominantemente el grupo Mondragon, se ha incrementado el porcentaje de asalariados que pueden emplear las cooperativas, pasando de poder realizar un máximo del 25 % de las horas trabajadas en la cooperativa a un 30 %<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Según la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, en su artículo 103.4 “no se computarán en este porcentaje:

a) Las horas/año de trabajo realizadas en centros y unidades de trabajo de carácter subordinado o accesorio.

Se entenderá, en todo caso, como trabajo prestado en centro de trabajo subordinado o accesorio el prestado por las personas trabajadoras por cuenta ajena que contraten las cooperativas para prestar servicios de duración determinada en los locales del cliente o su beneficiario y para la Administración pública. También aquellas actividades que deba realizar la cooperativa en obras, montajes o actividades auxiliares, siempre que estas no constituyan el objeto social principal de la cooperativa y que se presten fuera de los locales de la cooperativa por exigencias propias de la actividad, y siempre que la relación con la cooperativa no tenga carácter claramente estable y de duración indefinida.

b) El trabajo realizado por las personas trabajadoras por cuenta ajena integradas en las cooperativas por subrogación legal, así como por aquellas que se incorporen en actividades sometidas a estas subrogaciones.

c) El trabajo desempeñado por las personas trabajadoras que sustituyan a personas socias trabajadoras o asalariadas en situación de excedencia e incapacidad temporal, baja por maternidad, adopción o acogimiento, o por conciliación familiar.

d) El trabajo desempeñado por personas trabajadoras que se negasen explícitamente a ser personas socias trabajadoras.

El uso sistemático de asalariados es difícil de justificar más allá de una forma transitoria y previa a la del socio, ya que existen herramientas genuinamente cooperativas que permiten hacer frente con flexibilidad a este tipo de circunstancias, como puede ser la figura del socio de duración determinada o la reducción y aumento de horas de los socios junto con los anticipos. Sin embargo, la medida más cómoda para el colectivo de socios sigue siendo la contratación de eventuales.

Nosotros utilizamos a la mano de obra no social en cualquier planta, en cualquier lado, no de manera muy distinta a cualquier S.A. Es un debate que yo he sacado en el consejo rector mil veces, pero claro, si queremos hacer socias a todas las personas que están aquí con nosotros todos los días, eso va a requerir también una serie de sacrificios por nuestra parte. Si nosotros perdemos esa flexibilidad que nos dan de adaptarnos a la demanda por medio de personas... ¿estamos dispuestos a si baja un 20 % las ventas de Coop-C irme un 20 % del tiempo a mi casa con un 20 % menos de anticipo para que ese 20 % no se queden a cero? Muy poca gente quiere eso, te lo adelanto ya, cuando sacas este tema... te dicen que estás loco. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

El debate del que habla el entrevistado es en realidad una de las muestras más expresas de la paradoja que abordamos en este apartado. Tal y como observamos, la conclusión del debate entre la extensión solidaria de la membresía y el interés individualista de una mayor comodidad, se tiende a decantar en favor de la segunda.

A diferencia de otras cooperativas, en Coop-E, el uso de mano de obra asalariada no está tan relacionado con hacer frente a los picos de producción, sino con el proceso ordinario de contratación de socios, que implica pasar por esta etapa. Esto

---

e) El trabajo realizado por las personas trabajadoras contratadas para ser puestas a disposición de empresas usuarias cuando la cooperativa actúa como empresa de trabajo temporal.

f) El trabajo realizado por el alumnado de cooperativas dedicadas a la formación, orientación e intermediación laboral en programas de empleo y formación.

g) El trabajo realizado por personas trabajadoras con contratos en prácticas y para la formación.

h) El trabajo desempeñado por personas con discapacidades físicas, psíquicas y/o sensoriales reconocidas, como mínimo, del treinta y tres por ciento, excepto en las cooperativas de trabajo asociado que hayan sido calificadas y reconocidas como centros especiales de empleo.

i) El trabajo realizado por las personas trabajadoras incorporadas como consecuencia de un contrato de la cooperativa con la Administración o con empresas, consorcios, fundaciones y demás entidades participadas mayoritariamente por las administraciones públicas.”

se debe a que los cooperativistas, y particularmente sus líderes, consideran que la cooperativa tiene que estar compuesta por socios, no por asalariados, puesto que su vocación es crear empleo cooperativo.

La vocación de Coop-E o de las cooperativas, en principio, también es la de crear trabajo. Tener aquí un tío trabajando por cuenta ajena, nosotros si no tiene una visión de que a futuro vaya a convertirse en socio... no le vemos ningún interés, o sea, lo que queremos es tener socios, no trabajadores, queremos tener socios trabajadores, es lo más importante en una cooperativa, en mi opinión, y creo que es mayoritaria esa opinión. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

En este sentido, los socios de la cooperativa reflejan una visión fundamentada en la lógica sociopolítica de la cooperativa. De hecho, de las entrevistas se desprende que la cooperativa encuentra como un fracaso tener que despedir a trabajadores asalariados a cuenta de un valle de producción. Aunque, esto esconde también un razonamiento basado en lógicas comerciales, puesto que se ha invertido trabajo y tiempo en formar a esa persona.

No nos gusta echar a los eventuales, porque al final tener una persona a la que vas formando durante tres años y tener que prescindir de ella es una p\*\*\*\*a. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Una solución cooperativa que han encontrado para evitar esto son precisamente las reubicaciones de socios, de forma que los asalariados puedan seguir trabajando y asentarse como socios.

Ha habido situaciones en las que hemos mantenido asalariados y ha habido socios que se han ido reubicados a otras cooperativas para poder mantener los eventuales con el fin de que esos eventuales se consoliden como socios a futuro. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Tal y como reconoce el expresidente, esto no se hace con todos los trabajadores eventuales, pero sí con los más comprometidos o con los que consideran que pueden ser buenos socios.

Hay que buscar el equilibrio, no puedes igual mantener a todos los eventuales que tengas... pero bueno, aquellos que tú dices o\*\*\*\*s, pues a estos los veo con mucha capacidad y pueden ser buenos activos a futuro, pues vamos a intentarlo y entonces para eso, ¿qué hacemos? Lo primero para que se puedan quedar tienen que seguir trabajando y, si queremos que

trabajen y no hay trabajo para todos, algunos de los otros tienen que ir a buscar trabajo en otro sitio. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E.)

### Reubicaciones

Las cooperativas tienden a prescindir o infrautilizar mecanismos como el de las reubicaciones por su impopularidad y la consecuente tendencia de los socios a rechazarlas. En la cooperativa Coop-E, sin embargo, hacen un uso intensivo de la herramienta.

Tenemos mucha cultura de reubicación. En las cooperativas una de las máximas es que de los socios no se prescinde. Nosotros, si baja el trabajo, no echamos gente a la calle. Nosotros gestionamos esa bajada de trabajo. Si yo no tengo trabajo para alguien a razón de 8 horas, lo que hago es buscarle trabajo fuera. No deja de ser socio mío, pero le busco trabajo fuera. Dentro del grupo o fuera, pero siempre en una cooperativa. Por ejemplo, en plena pandemia en marzo, en marzo igual todavía no, pero en abril del año 2020, cuando estaba todo parado, estábamos todos en casa, no podíamos montar máquinas, no podíamos hacer nada, estábamos mandando gente a Eroski, por ejemplo, porque Eroski necesitaba mano de obra a tope para atender a la gente y nosotros no teníamos trabajo. Entonces, en lugar de estar en casa, perdiendo horas, pues nos vamos a Eroski a trabajar. Pero en los diferentes valles que hemos tenido, hemos estado en Eroski, hemos estado en Fagor, hemos estado en Ulma, hemos estado en Orbea, hemos estado allí donde ha tocado. Y hay otras cooperativas a las que les cuesta mucho tomar esta decisión porque socialmente es delicada la gestión, pero nosotros lo hemos hecho y creo que la gente se ha acostumbrado a que se haga. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

El expresidente señala la mentalidad conservadora de la cooperativa como impulsora del uso habitual de las reubicaciones y otras medidas de flexibilidad<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Todas las cooperativas tienen a su disposición tres mecanismos de flexibilidad: las mencionadas reubicaciones, la regulación del nivel de anticipos y el calendario móvil.

#### La regulación del nivel de anticipos

El primero es que cuando vemos que las cosas se complican, el consejo rector lo primero que hace es ajustar el nivel de anticipos. Supone que todos cobremos menos. Esta normativa establece que en función de cuál sea la situación de la cooperativa, podemos cobrar entre un 85 % y un 110 %. Si las cosas están normales, cobramos el 100 % de nuestros sueldos. Si las cosas van bien, cobramos hasta el 110 %. Y si las cosas están mal, podemos cobrar por debajo del 100 %. Entonces, el principal objetivo para nosotros es asegurar la supervivencia de la organización, tener unas finanzas saneadas y sobre todo garantizar los puestos de trabajo. Es frecuente que en un año tengamos diferentes movimientos porque veamos que el año se complica o el año mejora o lo que

Aquí los cambios de tendencia de mercado y demás no son de la noche a la mañana, se ven venir con algo de antelación, entonces no vamos a coger a la primera “este mes no se ha vendido nada” y no vas a empezar a aplicar, porque igual tienes una cartera enorme. Nosotros somos incluso hasta demasiado conservadores. A veces hemos tomado medidas y luego, al final del año, hay beneficios... Pero creo que está en nuestro ADN, yo llevo 32 años aquí y siempre ha sido así. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Al igual que en otras cooperativas, en Coop-E las reubicaciones también suelen generar malestar, pero se asumen como necesarios.

Sí, causa malestar, eso es obvio y no vamos a mentir. Cada uno en su puesto de trabajo, vamos a decir que es feliz y cuando te sacan de allí... Hay gente que va a gusto. Bueno, la gente entiende que es un recurso que no se da en todos los ámbitos. Hay gente que se niega, hay gente que le sienta mal cuando igual te ponen a relevos de noche. (Responsable de montajes en el exterior. Coop-E)

Pese al reconocido malestar que generan, todos los entrevistados asumen las reubicaciones como necesarias y una herramienta cooperativa que les otorga una ventaja competitiva frente a las sociedades de capital. La razón por la que en Coop-E la resistencia es menor puede deberse a una normalización de su uso asociado al hecho de haber tenido tantos picos y valles de demanda a lo largo de su historia. Además, el buen entendimiento entre el consejo rector y el consejo de dirección, característico de esta cooperativa, ha favorecido posiblemente el uso de esta herramienta tan controvertida.

En el pasado hemos necesitado recurrir mucho a esto, con lo cual la gente ya lo vive con cierta naturalidad. Cooperativas que no están acostumbradas a sufrir les cuesta mucho implantar mecanismos de flexibilidad. En nuestro caso, como hemos tenido tanta *gora-behera* [sube y baja], pues no nos cuesta tanto. Y la verdad es que el consejo rector y el consejo de dirección

---

fuera. Teniendo en cuenta que la masa salarial es el gasto principal que tenemos dentro de la organización, reducir los sueldos un 6 % supone un ahorro muy importante. (Director de personas. Coop-E)

Calendario móvil

Si no te puedo reubicar, como no tengo trabajo para ti a 8 horas, vas a perder horas. Vas a perder horas de trabajo. Entonces, tú sigues cobrando el mismo sueldo, sigues cobrando como si trabajaras 8, solo trabajas 6, pero generas una deuda en horas por razón de 2. De forma que cuando la cosa mejora, tienes que recuperar esas 2 horas que has perdido. Esa es un poco la lógica y el tercer mecanismo de flexibilidad. (Director de personas. Coop-E)

en este punto están muy alineados. (Responsable de montajes en el exterior. Coop-E)

Otra de las razones detrás de la aceptación, según el expresidente, puede ser la confianza del colectivo en los órganos de gobierno, justificada en la transparencia y cercanía que muestran habitualmente.

Cuando vamos al colectivo y les decimos que vamos a bajar el nivel de anticipos, nadie se rasga las vestiduras... Todo el mundo entiende cuál es la situación porque cuando se va al consejo social o a los socios a explicárselo, “oye, tomamos estas medidas porque esto es lo que nos está pasando... hay una falta de trabajo, no entran pedidos...”, ósea se ponen todos los datos encima de la mesa. “Como consecuencia de esta situación, esta es la primera acción que ponemos en marcha...” entonces bajamos el nivel de anticipos, luego pedir a Lagun Aro un calendario móvil, etc. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Junto a las anteriores, otra de las razones detrás de la aceptación social tan extendida de estas medidas se puede encontrar, tal y como reconoce el director de recursos humanos, en la comprensión por parte de los socios de las ventajas comunitarias que estas suponen, pues permite a la cooperativa no tener que prescindir de trabajadores asalariados que están en camino de convertirse en socios y que, de otra forma, tendrían que ser despedidos.

Se entiende muy bien, incluso hasta el punto de llegar a ver comportamientos de una generosidad que cuando cuento por ahí la gente se asombra. En ocasiones se ha dado el caso de que un socio dice “yo voluntariamente quiero irme reubicado para que esta persona que todavía no es socia pueda aprender, pueda consolidarse y realmente se quede aquí. Porque en el pasado alguien, cuando yo todavía no era socio, hizo lo mismo por mí”. (Director de personas. Coop-E)

En este sentido, la aceptación de las reubicaciones refleja la priorización de una lógica comunitaria y solidaria por encima de la individual. En ocasiones como la descrita por el entrevistado, la conciencia cooperativa, puede trascender la simple aceptación de dicha priorización y elevarse a una iniciativa personal, mostrando un grado alto de solidaridad y conciencia cooperativa. Este tipo de fenómenos también muestran la importancia de la voluntad de correspondencia detrás de los actos solidarios.

Los socios tienen tan asumidas estas lógicas que incluso es común encontrar a socios que consideran reprochable la no aceptación de las reubicaciones por las

consecuencias que tienen para los eventuales, mostrando una vez más síntomas de solidaridad entre trabajadores por encima de la condición de socios-asalariados.

Si eres socio es difícil que te echen, pero igual tienen que echar a un eventual o dos o tres... Entonces, si tú ya directamente lo que estás haciendo es, no, es que yo para no irme afuera me quedo y este que se vaya... (Consejero rector. Coop-E)

La consideración por los asalariados y su futuro es generalizada en Coop-E.

[Las reubicaciones] nos van a ayudar a que no perdamos puestos de trabajo y sigamos creciendo y sigamos luego acogiendo a más socios. (Expresidente del consejo rector b. Coop-E)

Para mantener la aceptación de colectivo a este tipo de medidas, particularmente las reubicaciones, es importante gestionarlas de una forma adecuada. No mandar siempre a las mismas personas o usar la herramienta como una suerte de medio de castigo son algunas buenas prácticas que destaca el director de recursos humanos.

Otra de las claves de las reubicaciones es el hacer una buena gestión en términos de no siempre sale el peor. Porque la tentación sería: al paquete, al que me genera problemas, al beligerante, lo reubico y le mando a él y me olvido de él. Nosotros no hacemos nunca eso. Nosotros reubicamos al que se queda sin trabajo en ese momento. Sea bueno o sea malo. Porque nos preocupa mucho la experiencia que tenga la cooperativa que nos acoja con nuestros reubicados. Porque si no, la próxima vez, lógicamente, no te van a acoger. De hecho, las cooperativas que acogen suelen tener bastante buena experiencia. (Director de personas. Coop-E)

Hay como una ley no escrita que al final va como a *txandas* [turnos], primero uno, luego otro, luego otro, luego otro... (Montador a. Coop-E)

Cuando hay malas experiencias en las reubicaciones, cabe la posibilidad de cesar el contrato o buscar una solución, lo que genera entre los entrevistados la sensación de que la cooperativa se preocupa por el bienestar de los socios.

Te puede tocar de todo, a mí me ha tocado ir a empresas que son meramente de cadena, que no tienen nada que ver con mi trabajo, pero bueno, pues te tienes que adaptar. A otras personas les tocó, no hace mucho, estar en el almacén de Eroski y las pasaron p\*\*\*s, hablando mal y pronto. Siempre tienes la opción de hablar con [el director de personas] y, de hecho, en su día se habló con él y se les dijo, “oye, nos está pasando esto y esto y tal y

no sé qué”. Se gestiona. Por eso digo que no se queda ahí como muerto...  
No, no. Aquí se cuida a la gente. (Consejera social. Coop-E)

Pese a todo, parece existir cierta desigualdad entre los socios que se reubican, pues suele recaer en mayor medida en el colectivo de mano de obra directa.

En cualquier caso, el uso de este tipo de mecanismos ha permitido a la cooperativa mantener una estabilidad económica robusta a lo largo de los años.

Es un mecanismo que funciona y te diría que gracias a eso hemos salvado muchos años. Hemos llegado a tener casi hasta 30 personas reubicadas, más de un 10 % de la plantilla ha llegado a estar reubicada. (Director de personas. Coop-E)

Entendemos que es la mejor manera de minimizar los daños colaterales que traen las crisis. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

Este caso choca con la gestión que se realiza en otras cooperativas como Coop-A, en el que las reubicaciones generan niveles de malestar altísimos que llevan incluso a la desafección respecto a la cooperativa.

Las distintas reacciones a un mismo fenómeno por parte del colectivo de socios de cada una de las cooperativas podrían encontrarse en la gestión que hace cada una de estas de los mecanismos de flexibilidad.

Mientras que en Coop-E estos mecanismos son habituales y se ponen en marcha ante la mera expectativa de un mal resultado económico, en Coop-A se usan con muy poca asiduidad. En consecuencia, en la primera cooperativa, a diferencia de la segunda, están habituados a ellos. Probablemente, esto ha llevado a Coop-E a tener mayor experiencia en su gestión, entendiendo lo esencial que es tener mucha sensibilidad y comunicar con generosidad el estado de la cooperativa. Algo que en Coop-A echan de menos.

Por ejemplo, el siguiente socio de Coop-A se sintió decepcionado cuando le llamaron para decirle que le trasladaban de puesto de trabajo sin darle mayor explicación. Estuvo semanas decepcionado y no sabiendo muy bien lo que pasaba. Este caso no parece excepcional, según los entrevistados, lo que lleva a que muchos se sientan recelosos de cómo se gestionan estas cuestiones desde el departamento de personas de la cooperativa.

Yo diría que afecta a la gente, cómo se comunican las cosas a la gente, cómo se habla con la gente. (Montador. Planta Markina. Coop-A)

Yo creo que ahí, en mi opinión, tenemos un departamento de personas que deja muchísimo que desear. No estoy nada a gusto con el departamento de personas que tenemos, pero muy a disgusto. Entonces, ahí es donde me gustaría que pudieran cambiar más cosas y tuviéramos más ámbito de decisión. (Negociador en la sección de compras. Planta Donostia. Coop-A)

Todo ello lleva a que las reubicaciones y traslados se tomen como un castigo en Coop-A, tal y como hemos visto anteriormente.

### Automatización

Una de las máximas expresiones de la paradoja de exclusividad se da en relación con el fenómeno de la automatización. La automatización de cada vez una mayor cantidad de procesos productivos se ha vuelto crucial para el desarrollo del cooperativismo industrial de trabajo y para toda la industria en general. La implementación de nuevas tecnologías que hagan más eficiente y barato el proceso de trabajo es un imperativo para mantenerse en el mercado, particularmente en aquellos sectores más intensivos en mano de obra directa, como el de Coop-C. Es precisamente en el empleo de mano de obra directa donde los avances tecnológicos más están irrumpiendo. En las últimas décadas, la intensificación de estos requerimientos ha ido aumentando hasta el punto de suponer la diferencia entre mantener o perder clientes. Así lo explica el consejero rector entrevistado.

Uno de los primeros proyectos que metimos a automatizar fue en la planta navarra, era un proyecto que se ofertó a clientes. En las ofertas se calcula todo... no te puedes imaginar, pues hasta los gramos de pintura que tiene cada pieza, pero en gramos de plástico, los flujos, cuantas personas intervienen. Bueno, se hizo, se presenta el precio al cliente y... perdimos, un proyecto superimportante para el cliente... Entonces se le pide al cliente, “espera, espera danos unas semanas” y se hace un planteamiento de meter una máquina, dos robots que eliminaron a tres personas. Con eso nos llevamos el proyecto. Ese proyecto, si no hubiese entrado en Coop-C, se lo hubiese llevado nuestra competencia, con lo cual no es que no hubiese habido esas tres personas, sino tampoco las otras 10 o 12 que participan en ese proyecto. Para Coop-C no hay decisión, o sea, no podemos decidir si nos metemos a la automatización o no. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

La situación llega al punto de generar una nueva paradoja en la que la automatización y su consecuente eliminación de ciertos puestos de trabajo, por el momento de asalariados, es la única forma de asegurar el resto de empleos en la

empresa. En el siguiente fragmento, el entrevistado explica la irreversibilidad de la tendencia cuyo fin es incierto.

La automatización para nosotros es que es obligatoria, o sea, no podemos pintar a pistola, hay que pintar con robots. Los trabajos de montaje mecánicos cada vez van a ir a más y ya tenemos un montón de robots en todas las plantas de Coop-C o si me apuras en la contabilidad, el estar picando facturas contra albaranes, eso es algo, que se va a acabar y en el futuro tal vez también mi puesto... (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

La lectura del presidente aporta otra perspectiva al debate, una perspectiva nuevamente paradójica. Pese a la clara desventaja de la destrucción de empleos, la parte positiva del fenómeno es la desaparición de trabajos mecánicos e insatisfactorios que, como se ha visto anteriormente, suponen una pérdida de salud considerable para los trabajadores.

Es el yin y el yan, cuanto más se automatiza, menos personas se necesitan. Pero cuanta más automatización pones, para las personas que quedan, las condiciones de salud son mejores... De aquí a unos años pondremos un montón [de máquinas y robots]. (Presidente del consejo rector. Coop-C)

Como consecuencia, el consejero rector plantea una posibilidad extraña en el movimiento cooperativo vasco, una evolución del número de socios decreciente, lo que se enfrenta sin duda a uno de los principios históricos del mismo: la creación de empleo cooperativo. De esta forma, la automatización enfrenta a las cooperativas no solo a la paradoja de la exclusividad, es decir, a extender la membresía o no; sino también a lo que podríamos llamar una paradoja de la elite, es decir, a una reducción progresiva de la propia membresía.

La evolución histórica ideal que hemos conocido de una cooperativa es ascendente, ¿no? Durante 10, 15 o 20 años ha ido creciendo, pues también puede tener periodos de decrecer, en el número de socios estoy hablando, porque nuestro objetivo es crear puestos de trabajo de carácter cooperativo, pero sostenibles. Entonces, si nuestra aspiración tiene que ser extender el cooperativismo, crear más puestos de carácter cooperativo, pero hay épocas que a veces hay que adelgazar para luego engordar, tampoco hay que darle dramatismo. Ahora, por ejemplo, con todo este tema de la crisis, mucha gente está adelantando las jubilaciones dentro de dos años y en los últimos dos años al final en números absolutos a pesar de que hemos seguido haciendo socios a un ritmo de entre 10 y 12 al año si hemos tenido una merma al final de unos 30 puestos de socios efectivos. Bueno, pues de

manera natural sin forzar la situación ha bajado el número de socios.  
(Consejero rector. Planta central. Coop-C)

### Falta de solidaridad hacia asalariados

Este trato desigual entre los trabajadores genera, en ocasiones, actitudes insolidarias hacia los asalariados. Hemos hablado de la negación de muchos socios a ser reubicados, aunque eso suponga evitar el despido de sus compañeros asalariados. O de la falta de voluntad de muchos a extender la membresía a un porcentaje mayor de trabajadores para evitar así tener que incurrir en medidas de flexibilidad. En ocasiones, esta insolidaridad es más sutil. El siguiente entrevistado pertenece a Coop-E, una de las cooperativas más dispuestas a extender la membresía a los asalariados. Relatando las malas condiciones de los asalariados de otra cooperativa del grupo donde algunos compañeros suyos habían estado reubicados, se sorprendía de que no hubieran tenido un trato de favor con sus compañeros reubicados.

El trabajo era deslomado, o sea, era cargando pesos, un montón de horas, no les querían dar vacaciones. Allí no se trabaja tanto con socios, se hace más con eventuales, entonces las condiciones para los eventuales cambian muchísimo. A mal, claro. Me chocaba mucho que serían así cuando sabes que viene de otra cooperativa, que es un socio. Entonces, no sé, no sé, te chirría un poco, ¿no? Cuando nosotros no estamos acostumbrados a esto.

A mí, por lo que nos dijeron, eran gente eventual, pero que igual están dos meses y les tiran, cogen otros dos, les tiran, acaban quemadísimos, claro, acaban quemadísimos. Entonces, pues, están acostumbrados a esa metodología. Les tengo dos meses, les exprimo, fuera y cuando se me va, se me va, fuera, y cojo a otros dos y así. O sea, no tienen esa vocación que te he dicho antes de, bueno, voy a hacer socios. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Esta falta de consideración por las condiciones de trabajo de los no socios refleja en realidad una subyacente lógica capitalista según la cual la aportación de capital y no el trabajo determina los derechos de las personas. Esto es relativamente habitual en muchos entrevistados (véase el apartado “Consecuencias de la falta de alineación”).

#### 2.2.2.2.1.2. Internacionalización

Una de las formas que han usado las cooperativas de Mondragon para hacer frente a su necesidad de ser competitivas ha sido la apuesta por las economías de escala y la diversificación de mercados. Esta estrategia se ha llevado a cabo desde los

años 80 hasta el presente a través de la apertura de nuevas plantas productivas en todo el globo. Toda esta estrategia ha estado siempre apoyada por el propio grupo Mondragon de diversas formas que abarcan desde el apoyo financiero hasta su fomento como dirección estratégica a través de conferencias temáticas. De hecho, tal y como relata el siguiente entrevistado, en muchas ocasiones fue el propio grupo cooperativo quien propuso a las cooperativas individuales internacionalizarse.

Las propuestas para ir fuera vinieron de Mondragon, los clientes pedían ir con ellos a donde ellos iban y claro, nosotros en primer lugar no veíamos crecer fuera, el potencial estaba en Gernika, pero claro, crecer fuera fortalecía Gernika. La internacionalización fue fundamental para crecer, y si no hubiéramos seguido a esos clientes no podríamos llenar la cartera, y aquí también hemos crecido porque nos fuimos fuera. (Técnico de educación. Planta central. Coop-C)

Como explica uno de los entrevistados de Coop-C, en un inicio los socios eran reticentes a la internacionalización, sin embargo, la insistencia de los clientes por abrir plantas junto a las suyas y la recomendación del propio grupo les terminaron por convencer.

La internacionalización sirvió a las cooperativas para reforzar su rentabilidad y sostenibilidad económica y hacer crecer así las propias cooperativas matrices. La cuestión más polémica y directamente relacionada con la paradoja que analizamos en esta sección, sin embargo, fue la forma de constituir esas empresas filiales. En su inmensa mayoría, y particularmente todas aquellas fuera del País Vasco, se constituyeron como sociedades de capital. Los trabajadores de estas plantas son, por tanto, asalariados desprovistos de los derechos y obligaciones de los socios trabajadores (para conocer mejor esta cuestión ver Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2018b; Bretos et al., 2019).

Este fenómeno constituye una de las grandes contradicciones de la propia experiencia de Mondragon. Desde los años 80 hasta hoy, el número de filiales capitalistas abiertas por cooperativas no ha hecho más que aumentar hasta el punto en el que los asalariados son hoy más numerosos que los socios en el grupo Mondragon.

Las razones detrás de constituir empresas de capital en vez de empresas cooperativas son variadas, pero responden principalmente a las siguientes dos razones: 1) la mayor facilidad y 2) el menor riesgo.

- 1) En relación con la primera, podemos distinguir dos factores que propician una mayor facilidad en la apertura de filiales capitalistas. Por una parte, la sociedad de capital es una institución jurídica básica del mundo capitalista actual. En consecuencia, cualquier país del mundo la tiene recogida en su ordenamiento jurídico, siendo generalmente una institución homogénea a lo largo de los ordenamientos jurídicos del mundo. Por el contrario, las cooperativas de trabajo no están recogidas en los ordenamientos jurídicos de muchos países del mundo. Con la agravante de que en aquellos países en los que está, el concepto jurídico puede llegar a diferir profundamente del de otros países que también lo incluyen en su ordenamiento.

Por otra parte, las cooperativas de trabajo proponen unas relaciones de producción cualitativamente distintas a las de las sociedades de capital a las que están acostumbrados la mayoría de los trabajadores. Vicisitudes del trabajo asociado, como la necesidad de hacer una aportación inicial de capital, la gestión democrática o la propiedad común, pueden generar desconfianzas entre los trabajadores que habitan en contextos institucionales con poca presencia de cooperativas de trabajo.

- 2) En relación con la segunda razón, podemos identificar dos razones principales que justificarían el menor riesgo de la operación a través de la apertura de filiales capitalistas.

En primer lugar, a través de este modelo de filial, las cooperativas matrices consiguen un control más efectivo de las mismas, ya que todo el poder recae en ellas y no tienen que consensuar las decisiones con los trabajadores del lugar. Esto les ayuda a profesionalizar y agilizar la toma de decisiones sobre las filiales, asegurando así que actúen bajo sus intereses.

En segundo lugar, la operación entraña un menor riesgo para la comodidad de los propios socios, ya que, de salir mal, no tienen que asumir como propios a aquellos trabajadores asociados (véase el apartado “Socios”).

Ante esta realidad, la empresa de capital se sitúa en una posición más ventajosa que la cooperativa a la hora de expandirse.

### Cooperativizaciones

Estas circunstancias decantan en gran medida la elección de las sociedades de capital cuando se trata de constituir nuevas filiales, pero también evitan su posterior conversión en cooperativas.

Uno de los argumentos más habituales entre los socios reticentes a la apertura de filiales cooperativas o la cooperativización de las plantas capitalistas está relacionado con los factores culturales de la razón 1) explicados anteriormente. Así se expresaba, por ejemplo, el presidente de Coop-A:

Yo creo que es un tema cultural. Crear una cooperativa fuera, legalmente no sé las complicaciones que tendrá, habría que verlo... pero eso de que para empezar a trabajar tengas que poner tu dinero... para mí es un tema cultural. Yo lo veo complejo. La otra es que culturalmente tienes que estar preparado para hacerlo. Cuando uno monta una empresa, es su cooperativa, pone pasta; si se juntan dos se ponen entre los dos. ¿Ese sistema existe en el exterior? Seguramente no existe, en cuanto a cooperativas industriales, quiero decir. No sé si legalmente existe la figura. Para mí es un tema de... cultural. No me imagino a un chino poniendo pasta para trabajar, no me lo imagino y un mexicano menos. (Expresidente del consejo rector. Coop-A)

En ocasiones, estos argumentos pueden distorsionar la realidad para justificar la imposibilidad de las cooperativizaciones, ya que en los dos países que usa de ejemplo el entrevistado existen formas jurídicas cooperativas o equiparables que dan lugar a numerosos ejemplos de cooperativismo industrial.

Entre los entrevistados es también habitual encontrar voces favorables a la cooperativización de filiales. Sin embargo, las experiencias de cooperativización de filiales son escasas en Mondragon. Una de ellas se realizó en Coop-C. La cooperativa es propietaria de nueve filiales repartidas por todo el mundo. La mayoría de ellas son sociedades de capital, con la excepción de una de ellas, la planta gallega.

Merece la pena pararse a observar este caso. La filial se consideró para su cooperativización tras el PRSE, ya que entre las líneas de actuación aprobadas se encontraba precisamente la de la cooperativización de filiales. La planta se constituyó como cooperativa de segundo grado<sup>31</sup> en el 2012, de tal forma que, aunque sus trabajadores tuvieran la capacidad de convertirse en socios, opción que tomó el 80 % de ellos, el poder político quedó supeditado a la matriz. Es decir, los nuevos socios de la recién cooperativizada planta no pasaron a ser socios en igualdad de condiciones que el resto, sino que pasaron a ser únicamente socios de la nueva cooperativa de segundo grado. Así lo explica uno de los entrevistados:

Pasaron a ser socios, pero no como lo somos nosotros, las 800 personas que son socias junto a mí de Coop-C, que somos los dueños de todo. Ellos no,

---

<sup>31</sup> Las cooperativas de segundo grado se constituyen para dar servicio a otras cooperativas de primer grado.

ellos tienen un porcentaje [únicamente de la filial]... que además están siempre en minoría respecto a nosotros. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

El mismo entrevistado afirma que jamás se planteó la posibilidad de darles el mismo estatus que al resto de socios y que, de hecho, lo ve completamente inviable, teniendo en cuenta las reticencias surgidas entre muchos socios de la matriz respecto al plan de cooperativización de la filial gallega.

Yo me acuerdo de la Asamblea que votamos que sí que se cooperativizaba [la filial gallega]... un socio, que ya se jubiló, salió diciendo que estábamos regalando nuestro dinero. Esa conciencia existe... que estamos regalando nuestro dinero... El anterior presidente le rebatió muy bien, le dijo que esto lo empezaron 20 personas y que ellas también nos han regalado su dinero, a las otras mil y pico que hemos venido después, se podría decir... probablemente aquellas 20 personas y sus herederos hoy en día serían muy millonarios... o no, o quizás se hubiera ido a pique... pero yo entré en Coop-C pagando 14.000 euros, siendo sinceros... una multinacional con plantas por medio mundo... eso es un chollo, la gente no es consciente, por ese dinero no tienes ni un coche... pero claro, eso no lo queremos hacer con el resto una vez que lo hacen con nosotros. Ese sentir es bastante amplio, lo de no regalar nuestro dinero, nuestro patrimonio. Y eso es una tara nuestra. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

La conciencia insolidaria de muchos socios respecto a sus compañeros asalariados se refleja aquí de una forma burda, acompañado de argumentos que reflejan, nuevamente, una forma capitalista de entender las relaciones de producción cooperativas.

En cualquier caso, el propio entrevistado afirma que es posible que los socios de la planta gallega no hayan convergido del todo en la mentalidad cooperativista.

Se dice que la gente de ahí no tiene la cultura de cooperativismo de Mondragon, que no se entiende, que no entienden su papel, como es y que a pesar de que son socios de un tercio de la empresa, siguen teniendo la óptica o los comportamientos del comité de empresa, la lógica de trabajador asalariado. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Es posible, sin embargo, que la razón detrás de esta situación no se deba tanto a vivir en un lugar donde no exista una amplia cultura cooperativa, como se plantea

en muchas ocasiones, sino al hecho de no ser socios de pleno derecho de la cooperativa.

Yo también tengo la sensación de que en [la filial gallega] no se ha llegado a entender por gran parte del colectivo lo que es... lo que supone ser parte de un grupo. Bueno, ellos dicen “no es que los números de mi empresa van muy bien y la vuestra...” o sea que esto es un grupo. Esto es un grupo, que si tú además tienes unos proyectos de p\*\*a madre igual es porque la gente, los de marketing o los de compras en negocios, han negociado superbién el plástico para ti. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

El entrevistado afirma estar a favor de las cooperativizaciones y que existe una corriente en favor de ellas que tiene como principal foco la planta navarra.

Se ha planteado bastantes veces, sobre todo el foco estaría en Nafarroa, tienen la legislación ya desarrollada, existen cooperativas de trabajo industriales y debe ser más fácil. Hay un grupo de gente, pues que ven o vemos que debería ser así, sí creemos en esto, debería ser nuestro paso natural. El resto de plantas... Chequia, Italia, Reino Unido, India, China, es que yo ahí lo veo muy difícil incluso a largo plazo, es decir, ¿dentro de 40 años Coop-C China van a ser cooperativas de segundo grado? Me cuesta verlo porque no son países donde... si hay cooperativas, desde luego no son industriales. Ya en [la planta gallega] hubo que cambiar la Ley de Cooperativas de Galicia para que [la planta gallega] se convirtiera en una cooperativa industrial. El Parlamento de Galicia tuvo que aprobar una nueva ley por impulso nuestro... fue un proceso... el parto de la abuela... fue terrible. (Consejero rector. Planta central. Coop-C)

Las cooperativizaciones son un acto de coherencia con el modelo y de solidaridad con sus compañeros de clase. Para el entrevistado, sin embargo, esta solidaridad y extensión del modelo debería limitarse al ámbito estatal debido a las dificultades de índole técnico e ideológico que implicaría llevarlas a cabo en otros lugares.

Sin duda, la adscripción a las lógicas individualistas que presentan muchos de los socios de las cooperativas estudiadas y que sobresalen en su relación con las filiales y compañeros asalariados son reflejo indirecto de la gestión de la paradoja de la alineación.

#### 2.2.2.3. Paradoja de la privatividad

Esta paradoja se da cuando se confrontan las lógicas unionistas asociadas con la solidaridad y la universalidad, con las lógicas separatistas asociadas a la

privatividad y los particularismos. A diferencia de la paradoja de la exclusividad, enfocada en la extensión o no de la membresía cooperativa, esta paradoja hace referencia a la solidaridad entre cooperativistas de distintas organizaciones. Estas tensiones están presentes constantemente en las cooperativas, sin embargo, podemos apreciar nítidamente su carácter paradójico en algunos casos particulares como, por ejemplo, la segregación o el intento de segregación de grupos cooperativos o de cooperativas individuales de asociaciones cooperativas superiores.

#### *2.2.2.3.1. Gestión de la paradoja*

##### *2.2.2.3.1.1. Reestructuración de la solidaridad intercooperativa*

Uno de los casos más destacados donde es visible esta paradoja es en la reestructuración de los mecanismos de solidaridad intercooperativa llevada a cabo en el grupo Fagor y en el grupo Mondragon en el contexto de la caída de FED.

El oficialmente conocido como Proceso de Definición del Grupo Fagor (PR2) tuvo como objetivo reflexionar sobre lo sucedido con FED, el papel del grupo Fagor en su bancarrota y su actualización tras lo sucedido en el marco de las nuevas necesidades económicas y sociales. Entre otras cosas, se planteó revisar la necesidad de actualizar las dinámicas y prácticas de solidaridad e intercooperación en todas las cooperativas del grupo con el objetivo de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad.

La caída de FED puso de relieve grandes deficiencias que hacía falta enmendar. El diagnóstico del PR2 señaló que la solidaridad sin límites y sin condiciones suponía un riesgo para el patrimonio del resto de cooperativas y coartaba la autoexigencia y responsabilidad de las cooperativas en crisis. En consecuencia, se planteó cambiar el mecanismo de reconversión de resultados por uno basado en la compensación de la bajada de anticipos de las empresas en crisis que proporcionara simultáneamente ayuda financiera para el —seguramente necesario— proceso de reconversión de la empresa. Todo el mecanismo está, a partir de entonces, condicionado, por una parte, al cumplimiento por parte de la cooperativa en dificultades de las normas económicas del grupo y, por la otra, a la disponibilidad de fondos. Este mecanismo está gestionado por el grupo Fagor a través de un fondo común de cooperación de nueva creación. En este fondo también se gestionan las aportaciones de las cooperativas individuales a los proyectos de transformación social. Por último, se planteó aumentar el porcentaje de beneficios dedicados a los fondos de reserva voluntarios y gestionarlos también desde el propio grupo a través de este mismo fondo.

La forma en la que esta reforma se llevó a cabo y sus propios planteamientos generaron un gran conflicto interno en el que Coop-B acabó planteando su salida del grupo Fagor. Así se expresaba el expresidente de la cooperativa sobre el tema:

La reflexión del grupo Fagor está bien si no se hubiera hecho en las condiciones en las que se hizo, es decir, si no se hubieran hecho unos cambios previos a la aprobación de la reflexión. Si no se hubieran tomado ciertas decisiones con nuestra situación. Bueno, a ver, si tú haces una reflexión que estaba bien porque venía de FED, a esa decisión no deberías de meterle en la coctelera la situación de cualquiera de los componentes del grupo. Había que ver hacia dónde tienes que ir, pero olvidándote de la situación actual del grupo. Y eso es un poco por lo que yo no estoy muy... o no quedé muy de acuerdo con esa reflexión. Lo cual no quita que haya cosas que me parezca que están bien, como, por ejemplo, el tema de los anticipos. Todo el tema del reparto de la reconversión me parece que está bien hecho. La reconversión, seguramente, tal y como estaba, no tenía mucho sentido. Pero no me cambies la norma cuando a mí me dé mal. Cámbiala después y cuando la cambies, la aceptes y no sé qué, entonces me lo cambias, no pasa nada. (Expresidente del consejo rector. Coop-B)

La principal queja del expresidente respecto a la reforma en las políticas de solidaridad interna hacía referencia a la inmediatez de los cambios, anteriores incluso a la finalización del proceso. Tal y como comenta, eso les generó a ellos un gran perjuicio económico, ya que, tras haber coincidido la caída de FED con sus años de bonanza y, por lo tanto, haber colaborado solidariamente con sus fondos en el rescate de FED, la colaboración que recibieron ellos en sus momentos de flaqueza, que coincidieron con el cese de las políticas de solidaridad anteriores, fue considerablemente menor.

Las reflexiones están bien, hay que hacerlas, pero la reflexión no tiene que ser en el momento en el que las cosas están mal con alguno o piensas que van a estar, no sé qué, no, no. La reflexión tiene que ser en el momento. Pero a mí no me parecería ético, por ejemplo, ahora que nosotros ganamos dinero, otros no ganan, por lo que sea, ir a decir “no, no, no, lo siento mucho, yo no te voy a dar lo que de alguna manera está especificado”. (Expresidente del consejo rector. Coop-B)

El resultado del referéndum de salida que se planteó fue favorable a la permanencia en el grupo Fagor, pero muestra la difícil gestión de las tensiones entre las lógicas solidarias de la unión intercooperativa y las lógicas del interés particular de la segregación.

Tal como se adelantaba al principio de este subapartado, la caída de FED generó cambios en las políticas de solidaridad del grupo Mondragon, y lo que es más importante, destapó un conflicto que llevaba décadas latente. El del grupo Ulma con el grupo Mondragon.

#### 2.2.2.3.1.2. Segregación cooperativa

Otro de los casos más destacados de este tipo de paradoja es el caso de la salida de los grupos Ulma y Orona del grupo Mondragon a finales del año 2022. En esta sección nos centraremos en el caso del primero, por ser el grupo al que pertenece una de las seis cooperativas estudiadas en el presente trabajo.

Hay que tener en cuenta que el grupo Ulma siempre ha mantenido una relación particular con el grupo Mondragon. Se trata de un grupo muy unido entre sí, en el que en ocasiones se desdibujan los límites entre sus cooperativas hasta el punto en el que informalmente se refieren a ellas como “negocios” y al grupo como “la cooperativa”.

Cada cooperativa, cada negocio del grupo, pues tiene su particularidad.

Pues hay negocios... hay cooperativas que... (Presidente del consejo rector. Coop-D)

Esta unión se refleja y sostiene en cuestiones como la unificación normativa y de marca que practican, pero también en su centralización geográfica alrededor del municipio de Oñati.

Tú si pasas por Oñati en coche, verás todo Ulma. Te costará identificar cuál es cada negocio [cooperativa individual]. O sea, lo que se intenta transmitir es que somos Ulma. Los nombres también han ido cambiando para que todo sea Ulma. (Presidente del consejo rector. Coop-D)

Pese a lo que pudiera parecer, las cooperativas son profundamente diferentes entre sí en lo que se refiere a su actividad económica. Es aquí, de hecho, donde comenzaron hace décadas los primeros roces entre el grupo Ulma y Mondragon. En un contexto de cambio organizacional, el grupo Mondragon aprobó una reestructuración de las asociaciones intragrupalas. Hasta el momento, estas asociaciones se habían basado en criterios geográficos, pero se entendió que podría ser más beneficiosa una asociación sectorial de las cooperativas.

La concepción de las divisiones de Mondragon se basa en una unión sectorial, o sea, a través del negocio. En el grupo Ulma las divisiones o las uniones se entienden más por cercanía o por otro tipo de vínculos más sociales, más comarcales. Las 9 cooperativas de Ulma, quitando una, las

otras 8 están en Oñati. Entonces, esas sinergias que tú me comentabas antes que se perciben desde fuera, que más o menos tenemos culturas parecidas, eso es porque estamos juntos en el día a día, aunque los negocios se dediquen a cosas diferentes. Porque la realidad es que estamos en sectores de la construcción, temas agrícolas, temas de empaquetado, etc. (Miembro del consejo rector a. Grupo Ulma)

Tal y como reconoce en el siguiente fragmento el entrevistado, la voluntad de todas las cooperativas del grupo Ulma de permanecer unidas generó un conflicto en su momento que concluyó con su primera salida del grupo Mondragon.

Esa concepción ha chocado históricamente. Ulma estuvo fuera de Mondragon porque el requisito de Mondragon para entrar era que cada negocio de Ulma aterrizara en la división que le correspondía y eso era una línea roja que siempre ha tenido Ulma. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

Más adelante, el grupo Ulma se reintegró en Mondragon al admitir este último la excepción de su unión sectorial. La relación entre el grupo Ulma y Mondragon siempre estuvo mediada por una tensión entre integración y autonomía. La caída de FED y su posterior reflexión a nivel del grupo Mondragon hizo florecer nuevamente las tensiones de esta paradoja.

El tema de FED ha sido un hito dentro del cooperativismo y eso ha generado mucho aprendizaje y mucha reflexión. Cómo evitar que una cooperativa tan potente de la noche a la mañana tenga que cerrar. Cómo qué nos hacen reflexionar todos estos temas. ¿Qué podríamos haber hecho para intentar evitar esto? ¿Tenía que haber sido la propia cooperativa basándose en sus decisiones la que hubiera impedido que esto sucediera? ¿O tendría que haber sido una entidad externa a la cooperativa la que hubiera tenido que coger el mando en un momento dado para tomar decisiones? Pues este es un poco el tema que hay detrás. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

Como señala el entrevistado, existían dos posturas contrapuestas en relación con evitar un nuevo caso como el de FED: apostar por el intervencionismo del grupo o empoderar a la cooperativa y respetar su autonomía. En la defensa de la primera estaría el grupo Mondragon y en la de la segunda el grupo Ulma.

Las cooperativas son soberanas y mejor que ellas no van a decidir otros que no conocen la realidad del negocio. Entonces, pues, digamos que Mondragon ha tendido a pensar en que cierto intervencionismo y ciertas decisiones, pues, tendrían que adoptarse más allá de la cooperativa y

nosotros, desde grupo Ulma, entendemos que no, que no debería de ser así. Entonces eso, cuando pasan este tipo de cosas, las posturas igual se marcan más. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

La tensión entre las dos posturas no hizo más que aumentar desde entonces. En el contexto de reflexión que caracterizó a los años posteriores a la caída de FED, el grupo Ulma, junto al grupo Orona pidieron desvincularse de una de las instituciones de carácter solidario más importantes del grupo Mondragon: Mondragon Inversiones.

La salida de Ulma y Orona de Mondragon inversiones se admitió y dio paso a que estas crearan sus propias cooperativas de inversión de segundo grado, aunque esta vez integrando únicamente las cooperativas de su grupo.

Las propias normas congresuales de Mondragon [se cambiaron y] permitieron que las divisiones que así lo quisieran crearan sus propias herramientas financieras en torno a eso. Mondragon tiene su mecanismo para gestionar financiaciones y demás, que era Mondragon Inversiones. En su día, tanto Ulma como Orona decidieron manejar ese tema a nivel de división. Entonces, se crearon Orona Inversiones y Ulma Inversiones. Ese Ulma Inversiones al final es un vehículo que utilizamos nosotros para todas las necesidades de financiación que tienen las cooperativas por separado. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

Tal y como relata el mismo entrevistado, la motivación de desarrollar una herramienta financiera propia obedecía a avanzar por el camino de la autonomía y a ejercer un mayor control del uso de este tipo de fondos.

Siempre ha sido una demanda desde Ulma, el... digamos, ser más rigurosos, por una parte, con el uso de los fondos que había en su día en Mondragon Inversiones. En qué invertimos, en qué no invertimos, dónde queremos generar nuevos negocios... mayor control de esos fondos. En su día, cuando empezó el tema de FED, pues bueno, uno de los temas que generó bastante polémica o cierta controversia fue el uso de los fondos de Mondragon Inversiones, si se utilizaba para reflotar a FED o no... Bueno, ahí hubo diferentes puntos de vista. Pero sobre todo era eso, el tema de la autonomía financiera o sobre todo la autonomía de cara a decidir esa herramienta hasta dónde la queríamos desarrollar. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

La autonomía que ganaron la usaron también para innovar y potenciar la herramienta. Mientras que Mondragon Inversión es una herramienta que permite satisfacer únicamente algunas de las necesidades de financiación de las

cooperativas, debido al uso exclusivo de su patrimonio, Ulma Inversiones trata de satisfacer todas las necesidades financieras de sus cooperativas a través del uso de financiación externa y al aval conjunto de todas ellas.

Se entendía que gestionado a nivel de división más cerca de los negocios podía usarse como una herramienta más potente que la que se usaba en Mondragon. Mondragon Inversión, por ejemplo, es una herramienta que no tiene esa, digamos, robustez de que esa financiación que se genera hacia afuera se avale por todas las cooperativas.

[Las necesidades de financiación] se llevan al comité financiero del grupo Ulma, se ponen todas las propuestas encima de la mesa y cuando se va afuera a hablar con los inversores, se va como grupo Ulma. No va cada negocio [cooperativa individual de primer grado] a buscar financiación ni inversión, sino que es el grupo Ulma, que está articulado a través de Ulma Inversiones. Y realmente, los negocios, entre todos, nos avalamos para esa financiación. Igual no es la que pide mi negocio, pero sí la pide otro negocio. Y como todos formamos Ulma Inversiones, pues, es una de las potencias que tenemos como grupo Ulma. (Miembro de consejo rector a. Grupo Ulma)

En el año 2022, desde el grupo Mondragon se propuso cambiar una norma congresual relativa a las aportaciones de Caja Laboral a la Fundación Mondragon. Normalmente, todas las cooperativas del grupo aportan un 5 % de sus beneficios a la Fundación Mondragon, que es la institución a través de la cual se gestionan los mecanismos de solidaridad intercooperativos más importantes, como las reconversiones de resultados.

Con el fin de adaptarse a las exigencias del Banco de España, se decide que Caja Laboral haga tanto las aportaciones de Mondragon Inversión, como las de la Fundación Mondragon a esta última, y que sea la Fundación Mondragon la que destine la mitad de lo recibido a Mondragon Inversión. La cantidad aportada es la misma, pero cambia la forma. Uno de las particularidades de este cambio era que anualmente se firmaría un convenio entre Caja Laboral y la Fundación Mondragon.

Ante esta propuesta, el grupo Ulma y el grupo Orona pidieron un sistema relacional semejante con la Fundación Mondragon, es decir, que las aportaciones que hicieran a la fundación estuvieran basadas en convenios anuales. El planteamiento formal de la propuesta y la respuesta al mismo implicó un aumento de las tensiones que no son objeto del presente análisis. En cualquier caso, el resultado final fue la propuesta de un referéndum tanto en el grupo Ulma como en Orona sobre su salida

o permanencia en el grupo Mondragon. El resultado de estas votaciones fue favorable a la salida.

Como hemos podido apreciar, la salida de Ulma, primero de Mondragon Inversión y más tarde de la fundación Mondragon y del grupo Mondragon en general, supone una secesión de la organización de instrumentos intercooperativos adscritos a lógicas solidarias y cooperativas. Sin embargo, la propia segregación ha ayudado a intensificar las prácticas solidarias internas del grupo Ulma —Ulma Inversiones—. Esto nos muestra el elevado carácter paradójico de este fenómeno.

Cabe destacar, en cualquier caso, que el grupo Ulma y Mondragon siguen conservando multitud de relaciones de carácter intercooperativo y solidario, como podría ser su adscripción a Mondragon Unibertsitatea, a Lagun Aro o proyectos de transformación social como Debagoiena 2030, entre otros.

### 2.3. Los procesos de reflexión como herramientas de gestión general de las paradojas

En nuestros datos son localizables varios eventos excepcionales, que hasta el momento no han sido conceptualizados por la literatura. Aunque diversos entre sí, coinciden en pretender reconfigurar los equilibrios entre las misiones de las cooperativas a través de la revisión de la gestión de sus paradojas. Además, coinciden también en aspectos como estar liderados por los órganos de gobierno, generar herramientas de toma de decisiones *ad hoc*, tener un carácter relativamente participativo y limitar, en la mayoría de los casos, el alcance de los resultados por parte de los órganos de gobierno.

Por lo demás, los procesos de reflexión pueden darse a nivel del grupo Mondragon, de alguno de los grupos cooperativos pertenecientes al mismo, o a nivel de las cooperativas individuales. Su enfoque puede ser también diverso, pueden estar enfocados en conseguir un equilibrio más escorado hacia la misión sociopolítica, hacia la misión comercial o hacia el desarrollo sinérgico de las dos.

En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los eventos más prolíferos de políticas de gestión de las paradojas que observamos a lo largo de los últimos 20 años en las cooperativas de Mondragon. La existencia de varios procesos de reflexión nos permite, tomando todos ellos en su conjunto, hacer un seguimiento de las políticas implementadas, entender su justificación y apreciar los equilibrios que van construyendo entre la misión comercial y la sociopolítica las cooperativas estudiadas.

El PRSE fue el primero y más influyente de ellos, afectando a prácticamente todas las cooperativas del grupo Mondragon. El resto de procesos de reflexión afectaron

únicamente a una o varias cooperativas de Mondragon: el PR1 surgió de y para la cooperativa Coop-E; el PR2 surgió de y para el grupo Fagor, afectando de esta manera a Coop-A y Coop-B, y finalmente, el PR3 surgió nuevamente en Coop-E después del fracaso del PR1.

En cada proceso de reflexión pueden distinguirse dos fases: una primera fase de emergencia y desarrollo del proceso de reflexión muy fácilmente determinable en el tiempo, donde se definen con mayor o menor participación los deseos generales de los miembros en términos de cambio organizativo y se aprueban como políticas formales; y una segunda fase más inespecífica de despliegue de estas políticas formales donde los órganos gobernantes —consejo rector y consejo de dirección— tienen que aplicarlas selectivamente en función de las circunstancias concretas de cada momento.

La siguiente sección se organizará en cuatro partes diferentes, una para cada proceso de reflexión encontrado en los datos. En cada parte se ahondará en la aparición y características de cada proceso, seguido de un subapartado en el que se analizará la aplicación de las políticas formales aprobadas a la luz de los tres tipos de políticas establecidos por el PRSE y que el resto de procesos tomaron como inspiración: a) educación y formación cooperativa, b) transformación social y c) participación y cooperación. Se dedicará un apartado mayor al PRSE por ser el precursor y afectar a la inmensa mayoría de cooperativas del grupo.<sup>32</sup>

### *2.3.1. Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragon*

Tras dos décadas de crecimiento y profesionalización, el grupo Mondragon reconoció en el Congreso Cooperativo del 2003 una pérdida de identidad cooperativa y distanciamiento de sus raíces originales. Lo siguiente es un fragmento de un informe presentado en ese mismo Congreso:

“Frecuentemente, escuchamos quejas sobre la ausencia de debate cooperativo en el corazón de la Corporación y sobre la presencia de una perspectiva cada vez más pragmática que está alejada de los principios cooperativos (...). Ha habido un movimiento hacia el comercialismo convencional y hacia temas que no están alineados con nuestras identidades auténticas como cooperadores. (...) ¿Nos estamos alejando del propósito original de la experiencia cooperativa, que era modelar a una persona más cooperativa y solidaria? ¿Estamos olvidando la gran fuerza de la educación, para nutrir los valores que sustentan nuestro

---

<sup>32</sup> Coop-F no participó en el PRSE, ya que, en el momento en el que este tuvo lugar acababa de transformarse en cooperativa e incorporarse al grupo Mondragon.

cooperativismo? Por lo tanto, nos preguntamos si ahora es el momento para un verdadero debate sobre estos temas” (Azkarraga et al., 2012: 83).

Siguiendo la línea de lo presentado en el Congreso del 2003, en el 2005, Mondragon puso en marcha un masivo proceso de debate interno y autorreflexión titulado Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragon.

El proceso duraría dos años y marcaría un hito en la historia del grupo principalmente por los siguientes dos motivos: por una parte, debido a la cantidad de personas que participaron en el PRSE, que ascendió a casi 1400, entre las que había miembros de prácticamente todas las cooperativas del grupo; y, por otra parte, por el propio carácter del proceso, que era marcadamente regenerativo.

El principal objetivo del PRSE era revertir las tendencias degenerativas y la confusión identitaria generadas a raíz del enorme crecimiento que el grupo había experimentado en las últimas décadas:

Era constatable cierta crisis de identidad, como que el alma cooperativa se siente debilitada, el rumbo, el para que, eso que antes estaba claro. Y luego la transformación social y el compromiso comunitario, cosas que antes estaban claras... nos estábamos olvidando de los principios. (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

El proceso estuvo dirigido por el departamento social del grupo y el instituto de investigación LANKI de Mondragon Unibertsitatea. Una de las cosas más destacables de este proceso es el momento en el que tuvo lugar, una de las épocas más exitosas del grupo cooperativo, antes de la crisis financiera del 2008.

Un contexto favorable desde el punto de vista de los números, tanto por facturación, volumen de personas... son años de récords, también las expectativas eran altas. Desde el punto de vista institucional, el análisis que se hace en ese momento es que desde la fundación del grupo cooperativo en el año 1987 hasta ese momento la evolución ha sido positiva, se han ido tomando medidas, no ha habido grandes crisis en el grupo cooperativo. (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

Debido al tamaño del grupo Mondragon y a la cantidad de participantes, como se verá a continuación, el PRSE requirió de una gran organización y coordinación. Tuvo que ser estructurado en diferentes etapas que, a su vez, tuvieron que ser definidas previamente en contenido y participantes. Como se explicará más adelante, fue necesario sintetizar multitud de opiniones y reflexiones, lo que

requirió devolver posteriormente a los participantes dichas síntesis para ser ratificadas. Además, para la aprobación de las conclusiones, hubo que esperar a la celebración del correspondiente Congreso Anual de Mondragon. Todo ello supuso alargar considerablemente en el tiempo el PRSE.

### Metodología, primeras etapas y dimensiones identificadas para la regeneración cooperativa

En una primera etapa, los presidentes de todas las cooperativas del grupo tomaron parte en una serie de reuniones para reflexionar sobre las preocupaciones y quejas lanzadas en el Congreso del 2003 y hacer un primer diagnóstico sobre la situación social del grupo. Las principales observaciones que salieron de aquellas reuniones fueron las siguientes:

1. Se percibía una notable pérdida de identidad cooperativa entre los integrantes de las cooperativas y se relacionaba esta con el crecimiento y expansión global del grupo.
2. Se constataba la necesidad de actualizar el cooperativismo y convertirlo en una marca de valor.
3. Se advertía la necesidad de situar a las personas como el activo central del modelo, lo que significaba impulsar su participación en todos los niveles de la organización.
4. Se planteaba la necesidad de una transformación social enfocada en democratizar la sociedad.

LANKI analizará estas observaciones preliminares y concluirá que Mondragon debe emprender dos principales líneas de actuación:

1. Volver a crear un sentimiento compartido de pertenencia en las personas socias.
2. Poner en marcha un profundo debate sobre la participación e involucración de estas en los procesos de toma de decisiones.

Esta primera etapa reflexiva ayudó a definir las tres áreas en las que se estructuraría posteriormente el debate: la participación e implicación de las personas trabajadoras, la transformación social y la educación cooperativa.

### Últimas etapas y diagnóstico del PRSE

La segunda etapa se desarrolló a través de foros y debates en los que se invitó a participar a los miembros de los diversos órganos de todas las cooperativas, desde los consejeros rectores hasta los consejeros sociales. El PRSE aunaría las perspectivas de más de 1300 personas que, en las 134 sesiones que se realizaron, construyeron colectivamente el relato sobre la situación del grupo y las posibles soluciones a esta. Todo el proceso fue supervisado y facilitado por 20 miembros del consejo permanente del grupo y por 8 de LANKI, estos últimos se encargarían de la recolección y sistematización de la información y la realización de un informe final.

Las sesiones de debate se desarrollaron en los distintos órganos de gobierno de cada cooperativa, tomando lugar en las propias cooperativas a las que pertenecían los órganos y articulándolas ellas mismas. Cada una de las sesiones duró alrededor de 3 horas y básicamente estuvieron estructuradas en una primera parte de contextualización y en otra de presentación de las tres áreas de debate. Cada una de las áreas de debate se abordó desde las dos siguientes preguntas:

- a) ¿Qué queremos mantener?
- b) ¿Qué queremos alterar o mejorar?

El equipo de LANKI recogería las opiniones de los asistentes y las clasificaría en cada una de las áreas mencionadas. Posteriormente, realizarían un informe que resumiría y sintetizaría todas las opiniones recogidas y que más tarde se devolvería a las cooperativas para ser ratificado. Basándose en estos informes, se elaboró un extenso y minucioso diagnóstico cualitativo y cuantitativo en el que se representaba la visión de los asistentes sobre el estado de la cuestión desde varias perspectivas y ciertas recomendaciones a modo de conclusión de lo anterior (Tabla 9). El diagnóstico ratificó la importancia de las tres áreas de debate escogidas, identificándolas con la regeneración del grupo. Entre las tres, la participación sería la que más protagonismo acapararía entre los participantes.

Tabla 9. Recomendaciones recogidas en el diagnóstico del PRSE

	<b>Líneas de acción propuestas</b>
<b>Participación</b>	a) Desarrollar un sentimiento de pertenencia entre los miembros que propicie una mayor implicación de los mismos.

	<p>b) Mejorar la operatividad de los órganos representativos — consejo rector y consejo social—. Involucrar a las personas socias más allá de las elegidas representantes en estos órganos.</p> <p>c) Fomentar fórmulas participativas en las filiales, además de reducir la gran proporción de asalariados a través de la cooperativización de filiales.</p> <p>d) Potenciar la participación en el puesto de trabajo, para lo que sería necesario una desjerarquización de las estructuras de gobernanza y una reorganización en equipos de trabajo autónomos. Se destacó la necesidad de desarrollar y aplicar un modelo de gestión basado en los valores y principios cooperativos.</p> <p>e) Mejorar la comunicación interna.</p> <p>f) Necesidad de seguir trabajando y fomentando la intercooperación más allá de la colaboración financiera.</p>
<p><b>Educación</b></p>	<p>a) Devolverle el peso y centralidad que perdió a partir de la expansión.</p> <p>b) Proporcionar una base suficiente de conocimientos que se complemente con comportamientos coherentes en el día a día.</p> <p>c) Desarrollar una educación cooperativa relativa a la parte ideológica, filosófica y política del cooperativismo.</p>

	<p>d) Sistematización de la educación, haciéndola cíclica y permanente.</p> <p>e) Dar educación cooperativa a los miembros del consejo rector, social y de dirección.</p> <p>f) Extender la educación a todos los miembros de las cooperativas. Con especial hincapié en los nuevos.</p>
<b>Transformación social</b>	<p>a) Superar la fragmentación y caminar hacia una planificación de la inversión social.</p> <p>b) Promover la fórmula cooperativa en proyectos sociales.</p> <p>c) Cooperar más con movimientos sociales.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Azkarraga (2005), TU Lankide (2006) y Azkarraga et al. (2012).

El PRSE tendría lugar entre los años 2005 y 2007, tomando tierra con la aprobación del diagnóstico y sus recomendaciones en el Xº Congreso del grupo cooperativo del año 2007, pasando a considerarse estas últimas como líneas de acción prioritarias para el grupo Mondragon.

De esta forma, los deseos de regeneración se plasmaron formalmente en las políticas aprobadas en el Congreso Cooperativo de Mondragon de 2007, reflejando el objetivo de reequilibrar las dos principales misiones de la organización: la comercial y sociopolítica. No obstante, con el objetivo explícito de reforzar la segunda como forma de compensar la degeneración de las últimas décadas causada por un exceso de atención a la primera.

La implementación de las políticas aprobadas en el contexto del PRSE

En cuanto a la fase de despliegue, solo algunas de las políticas aprobadas se aplicaron en las distintas cooperativas del grupo. A nivel operativo, esto fue posible debido a que las políticas formales adoptadas a nivel del grupo Mondragon no son vinculantes para las cooperativas individuales, sino recomendaciones prioritarias que se introducen, en gran medida, en sus planes estratégicos.

[La participación] es un asunto de cada cooperativa, cada una a su ritmo y dependiendo de su situación hace cosas diferentes. No es algo que se fomente proactivamente desde el grupo. (Responsable de comunicación y transformación social. Grupo Fagor)

Gracias a la autonomía de cada una de las cooperativas para aplicar o no estas disposiciones, las líneas generales de actuación aprobadas en el PRSE fueron aplicadas selectivamente por parte de los órganos de gobierno de cada cooperativa —consejo rector y consejo de dirección— según la conveniencia y adecuación a su situación particular. Los factores más condicionantes en la implementación o no de las políticas formales fueron el estado económico de cada cooperativa, y el nivel de compatibilidad de las políticas con la misión comercial de las cooperativas (Figura 5).

#### Política y práctica en el ámbito de la educación y la formación cooperativas

La educación se describió en el PRSE como la piedra angular del movimiento, central para el éxito cooperativo. La literatura corrobora esta relevancia al considerarla como base de la participación, pues prepara a los socios para la toma de decisiones consciente (Azkarraga et al., 2012). Según algunos estudios, la revitalización de la educación refuerza la participación en los órganos democráticos, así como en la gestión del trabajo diario (Bretos y Errasti, 2017). Del mismo modo, la educación tiene un impacto en la transformación de la sociedad, ya que los miembros de las cooperativas aplican su aprendizaje en sus comunidades (Cheney et al., 2014).

Por todo ello, la educación cooperativa se vio muy favorecida en cuanto a medidas prácticas tras el PRSE. La principal línea de actuación propuesta fue el diseño e implantación de un nuevo modelo de educación cooperativa. Se establecieron varios programas de educación cooperativa para todos los miembros de los órganos de gobierno. Estos programas tienen una duración de 8 a 16 horas y abarcan diversos temas, incluida la formación financiera básica para los miembros de los consejos rectores y la formación sobre la historia y el funcionamiento de las cooperativas del grupo para los nuevos miembros. Al cabo de tres años desde la finalización del PRSE, alrededor del 90 % de las cooperativas habían enviado a

sus consejeros sociales, consejeros rectores y directores a participar en estos cursos.

Además de lo anterior, Mondragon Unibertsitatea puso en marcha el curso Aditu, de 250 horas de duración, y un MBA diseñado para formar a los gerentes y directores de las cooperativas.

Las líneas de actuación aprobadas tras el PRSE también incluían a los miembros de base como posibles candidatos a la formación cooperativa. En los años siguientes, muchas personas recibieron esta formación reflexiva, informalmente conocida como primera fase, para concienciarse de su papel en la cooperativa y de su impacto en la sociedad. Las siguientes fases se diseñaron *ad hoc*, adaptadas a las necesidades específicas de cada cooperativa (para más información, véase el apartado “Paradoja de la desalineación”).

A pesar de ser el área más eficazmente implementada de las tres establecidas en el PRSE, el programa educativo estuvo, al igual que las otras áreas, sujeto al cambiante entorno económico y social. Uno de los miembros de Otalora directamente implicados en el programa de educación cooperativa habló de los efectos de la crisis de 2008 en la aplicación del programa.

Debido a la crisis financiera, la oferta educativa disminuyó, bajó un poco el ritmo, porque las cooperativas también tienen menos recursos para formación y eso se notó un poco, pero algunas actividades de este programa se mantuvieron, e incluso algunas cooperativas pasaron a una segunda fase con un programa diferente. Coop-C y Fagor Ederlan, dos cooperativas muy grandes y Ulma Construcción, hicieron uno con todos los socios. Después de dos años hicieron otro programa con todos los miembros y, en el caso de Coop-C, después de [otros] dos años hicieron otro programa con todos los miembros. (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

El entrevistado se refiere a la reducción de las actividades educativas debido a la disminución de los recursos de las cooperativas. La mayor reducción se produjo en los programas dirigidos a los miembros de base, que salvo contadas excepciones, se discontinuaron. Sorprende en este sentido el caso de Coop-C, que fue una de las pocas excepciones de todo el grupo que los mantuvo.

También es interesante destacar el caso de Coop-E. A diferencia del resto de cooperativas estudiadas que también cesaron este tipo de programas (Coop-A, Coop-B y Coop-D), las razones detrás del cese del programa en Coop-E no

obedecían a la falta de recursos, sino a una falta de conocimiento sobre cómo seguir con el proceso de reflexión, así como una falta de alineamiento con Mondragon:

Hicimos la fase uno, pero no hicimos la fase dos... no estábamos muy convencidos... no sabíamos cómo darle continuidad... (Presidente del consejo rector. Coop-E)

Otro de los factores que limitó profundamente la implementación de las políticas de educación cooperativa fue un cambio en la actitud y dedicación de los directivos y gerentes hacia la formación. Probablemente influida por la situación económica mundial, esta nueva tendencia insta a los directivos a centrarse por completo en su trabajo diario y dejar de lado la educación formal, condicionando la evolución del MBA diseñado para directivos de cooperativas de Mondragon.

El entrevistado indica que son pocos los directivos que reciben hoy en día este tipo de formación, una imagen que contrasta profundamente con la de 2008, cuando una proporción elevada de ellos participaba en el programa MBA (Basterretxea y Albizu, 2010).

Hay algunos gerentes, pero muy pocos, algunos directores, pero solo anecdóticos, y muchos presidentes. Es decir, hoy, 200 y pico horas para un directivo... en general, no es solo una cuestión de cooperativas... hoy en día, en el mundo empresarial, los directivos están reduciendo sus horas de formación, no tienen tiempo. No sé si es falta de tiempo o... Aquí en la Universidad, me refiero en general, hay un problema con las ofertas de MBA y máster. Los que van a los MBA son sobre todo licenciados. (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

En conclusión, podríamos afirmar que los dos factores más relevantes en el cese de los cursos dirigidos a todo el colectivo son: primero, la crisis financiera y la consecuente reducción de recursos, como en el caso de Coop-A, Coop-B y Coop-D. Y segundo, la falta de conocimiento de cooperativas como Coop-E sobre como continuar con el proceso de reflexión.

Por otra parte, la razón de mantener los programas de educación dirigidos a los nuevos miembros de los órganos de gobierno y a los nuevos miembros de las cooperativas, al tiempo que abandonaron los dirigidos a todo el colectivo, probablemente tenga que ver, como reconoció uno de los entrevistados, con la relevancia de los primeros para una correcta gobernanza de la cooperativa.

Dentro de ese plan está incluido el tema de la formación socio empresarial, normalmente se da en Otalora, porque al final dices, es que esta información

es fundamental que se sepa, cuáles son los retornos... Luego tienes que votar, ¿vas a votar algo que no sabe ni lo que está hablando? Entonces toda esa información se da en una formación de 5 días, 4 horas cada día. Entonces claro, en general todo el mundo sabe de lo que está hablando. Pero no son muchas cosas... son conceptos generales. (Presidente del consejo rector. Coop-A)

En una época de escasez financiera, decidieron dar prioridad a los programas que, además del fin sociopolítico, respondían también a la misión comercial.

Si no hay miembros formados en los órganos sociales, no se puede ejercer la gobernanza ni de forma eficiente ni de forma consciente, por lo que es fundamental que las personas que son elegidas para los órganos necesiten formación, primero para entender las funciones y los papeles de los órganos, y segundo para entender las cooperativas como proyectos sociales y empresariales en su conjunto, no cada una por su lado, por lo que si realmente se quiere participar en la gobernanza, sobre todo en el consejo rector, si no hay personas formadas y elegidas democráticamente, con competencias para ejercer su papel de consejeros, es difícil ejercer una buena gobernanza. La formación ha sido y es fundamental, no solo para los órganos, sino para el colectivo, si un miembro no sabe muy bien cuál es la función de los órganos, hay una distorsión a la hora de pedir comprensión... todo esto requiere formación, sin ninguna duda. (Miembro de LANKI a. Mondragon Unibertsitatea. Grupo Mondragon)

Además de reconocer el compromiso que puede lograr la formación cooperativa con la misión comercial, la entrevistada sugiere su capacidad para concienciar a los miembros de la paradójica realidad de la organización, algo que considera esencial.

### Política y práctica en el ámbito de la transformación social

Como señaló una de las entrevistadas, entre las tres áreas de regeneración, la de transformación social era la que presentaba más dificultades en la implementación.

En mi opinión, era el eje más difícil tanto para identificar las lagunas y debilidades como los puntos fuertes y planificar cómo revitalizarlo. (Miembro de LANKI a. Mondragon Unibertsitatea. Grupo Mondragon)

Sin embargo, las cinco cooperativas estudiadas que participaron en el PRSE implementaron algunos cambios en la forma de distribuir sus fondos de transformación social, estableciendo criterios formales y en algunos casos

proyectos estratégicos menores. En este sentido, el grupo Fagor y el grupo Ulma participaron en la creación de la asociación Bagara Herrigintzan, cuyo objetivo era impulsar el cambio social en la comarca de Debagoiena. Esta asociación, sin embargo, se extinguió en 2009.

Al igual que en el caso anterior, la falta de recursos económicos en el caso de Coop-A, Coop-B, Coop-C y Coop-D, junto con la poca voluntad de seguimiento de Coop-E, se tradujeron en una disminución de la influencia del PRSE en ellas y, consecuentemente, las políticas más ambiciosas en relación con la transformación social no se implementaron.

### Políticas y prácticas en el ámbito de la participación y la cooperación

Una de las medidas más importantes y urgentes en el ámbito de la participación y la gobernanza fue el desarrollo de un nuevo Modelo de Gestión Corporativa (MGC) que, a diferencia del anterior, se basaba en principios y valores cooperativos. El proyecto se puso en marcha inmediatamente después del final del PRSE, incluso antes de la aprobación final del informe en 2007, lo que explicaría por qué el nuevo MGC estaba listo para su aplicación ese mismo año. Sin embargo, pronto caería en desuso. Así lo expresó uno de los entrevistados por Otalora.

Hoy en día, en general, los modelos de gestión ya no están de moda, ya no se hacen mediciones. Cada cooperativa tiene su propio modelo, que es una adaptación de ese modelo. Ahora es tu cliente el que te evalúa, te evalúa Mercedes, BMW, Renault... este tipo de modelos de gestión están bien como concepto, pero no se utilizan como referencia... (Responsable de educación cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon).

Como señala el entrevistado, las cooperativas no usan ni el MGC ni ningún otro sistema de gestión endógeno, debido a la priorización de los criterios de los clientes por encima de los propios. En algunas cooperativas cuyo sector hace la democratización del trabajo profundamente incompatible con la misión comercial —Coop-B, Coop-C o Coop-D—, no solo no implementaron el MGC, sino que, reajustaron la organización del trabajo de una manera más jerárquica y volcada hacia la misión comercial (véase el apartado “Paradoja de la subordinación”).

Una de las cosas más sorprendentes en el caso de Coop-C es el hecho de que esta aplicación de política degenerativa se estaba produciendo al mismo tiempo que la cooperativa, siguiendo una de las líneas de actuación más ambiciosas del PRSE, iniciaba un proceso de cooperativización de una filial capitalista ubicada en Galicia. Coop-C fue, de hecho, una de las pocas cooperativas de Mondragon que puso en práctica esta línea de actuación. La simultaneidad de estas dos políticas

degenerativas y regenerativas en Coop-C nos muestra el carácter paradójico de las cooperativas y de los procesos de reflexión. Cabe mencionar aquí que la planta cooperativizada por Coop-C era una planta de producción que llevaba años dando buenos resultados económicos.

Este tipo de circunstancias dan lugar a la situación paradójica reconocida por uno de los miembros de LANKI:

El socio-trabajador tiene una influencia directa en la toma de decisiones estratégicas y al mismo tiempo no participa en las decisiones del centro de trabajo. (Miembro de LANKI b. Mondragon Unibertsitatea. Grupo Mondragon)

En cualquier caso, ninguno de los reajustes de los sistemas productivos llevados a cabo por las cooperativas estudiadas a lo largo del periodo de estudio se da como resultado directo de los procesos de reflexión. Principalmente, porque los procesos de reflexión posteriores no abordaron más la cuestión, siendo los principales impulsores de estas reformas otros factores como los malos resultados económicos de las cooperativas.

Uno de los miembros de Otalora consideraba que la relación entre participación y eficiencia en los talleres de las cooperativas era dialéctica y estaba condicionada por sus circunstancias externas, particularmente por el nivel de competitividad del mercado. En consecuencia, las cooperativas de Mondragon tienen que reajustar continuamente esta paradójica relación.

Creo que [la relación entre participación y eficiencia] es una tensión dinámica. Como tal, está en continuo ajuste. En cuanto a la capacidad o adaptabilidad de las cooperativas a los contextos en los que operan... es difícil hablar en términos generales porque son muy diferentes. Pero no podemos separarlo del nivel de competitividad de las cooperativas. Entonces, mi impresión es que es un tema que está en la agenda en términos generales, es decir, hay una dinámica recurrente de trabajo sobre el tema. Evidentemente, siempre hay algo que hacer... efectivamente es una tensión dinámica... se hace complejo. Hay una sensibilidad media importante para escuchar a las personas, para ver cómo están, para tomarles el pulso... para ver si los cambios que hay que implementar para la competitividad se están haciendo de forma adaptable... mi impresión es que hay una buena gestión de una tensión dinámica, que está en continuo movimiento. (Responsable de cultura cooperativa. Otalora. Grupo Mondragon)

### 2.3.2. PR1

El PR1 tuvo lugar entre los años 2014 y 2017 exclusivamente en Coop-E y contó con la ayuda de LANKI y Otalora. Su origen se remonta, en este caso, a la queja de los socios de Coop-E por el fin de la implementación de las políticas aprobadas en el PRSE. En respuesta, el consejo de dirección, especialmente fuerte en esta cooperativa, y el consejo rector pusieron en marcha un nuevo proceso de reflexión adaptado a sus circunstancias.

Había muchas quejas... la verdad es que una de las quejas de la gente era... sí, lo hemos hecho [el PRSE], está muy bien, pero luego para qué nos ha servido en el futuro... entonces nos quedamos con las ganas porque la gente lo valoraba positivamente [el PRSE] pero no le daba continuidad y entonces surgió el tema de PR1... eran gente que hacían reuniones como voluntarios. Intentamos hacer cosas para mejorar el ambiente social y laboral. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

El PR1 surge con el objetivo por parte del consejo de dirección y el consejo rector de transformar Coop-E en una empresa más competitiva a través de la elevación de los niveles de compromiso de los trabajadores. Para ello, era necesario transformar la estructura y las prácticas de la organización de forma que los socios tuvieran un papel más protagonista. De esta forma, las políticas impulsadas por el proyecto tenían un objetivo que, a diferencia del PRSE, comprometía las dos misiones, aunque con un marcado carácter comercial.

El PR1 se desplegó a través de la constitución de diferentes grupos de trabajo y foros abiertos a todos los miembros para trabajar en las siguientes tres áreas: a) información y participación, b) eficiencia, eficacia y profesionalidad, y c) responsabilidad y compromiso. Los diferentes grupos sintetizaron varios informes en relación con las áreas mencionadas, que posteriormente se aprobaron en los consejosillos.

Se implementaron varias de las políticas aprobadas, como un plan de transformación del modelo de liderazgo que contó con un programa educativo para los líderes de la cooperativa, un plan de transformación del consejo social en un órgano operativo para desproveerlo de su carácter sindicalista y un plan de desdepartamentalización de la cooperativa.

Sin embargo, las políticas implementadas representaban tan solo una parte ínfima de las recomendaciones y propuestas de cambio aprobadas. En consecuencia, los participantes abandonaron los grupos de trabajo y el PR1 decayó.

Hubo poca participación... los que participaron no consiguieron hacer las cosas, y la gente se queja cuando ves que trabajas, pero no hay resultados y no hay cambios. (Expresidente del consejo rector a. Coop-E)

En este caso se aprecia como una limitación excesiva del alcance del proceso de reflexión —limitación de los objetivos del proceso y acoplamiento selectivo intensivo de los resultados— erosiona la legitimidad de los propios procesos.

### 2.3.3. PR2

El PR2 tuvo lugar entre los años 2014 y 2016 en el grupo Fagor afectando así a Coop-A y Coop-B. La crisis de 2008 aceleró el colapso de FED en 2013, la mayor cooperativa de Mondragón. El traumático acontecimiento desencadenó un proceso de reflexión en el grupo cooperativo con el objetivo de analizar el suceso y su papel en él. El objetivo final era efectuar los cambios necesarios para evitar algo similar a lo ocurrido en el futuro. Su enfoque, por lo tanto, estaba dirigido a reforzar la misión comercial de la organización.

Al igual que en el PRSE, en este proceso de reflexión participaron en las reuniones de la primera fase únicamente los miembros de los órganos representativos de cada cooperativa del grupo. En estas reuniones se aprobó una lista de políticas formales. Algunas de ellas, por su relevancia, requirieron ser aprobadas en la Asamblea General de cada cooperativa antes de implementarse. A diferencia del PRSE, en este caso la práctica totalidad de las políticas formales se implementaron.

#### Políticas y prácticas en materia de participación y cooperación

Una de las políticas más controvertidas aprobadas en el PR2 fue la transferencia del derecho a modificar los anticipos laborales de la Asamblea General al consejo rector. El informe final que salió de las reuniones de la primera fase concluyó que esto era necesario para dar más flexibilidad a las cooperativas y que pudieran así competir mejor en el cada vez más exigente mercado. La falta de flexibilidad era, de hecho, uno de los puntos débiles identificados en los informes emitidos en la primera fase.

Para cambiar los anticipos, antes había que aceptarlos en la Asamblea, ahora no, porque el mercado ha cambiado tanto, ahora el mercado es tan rápido... el consejo rector o la dirección no tienen armas, mira lo que pasó con FED. Hay que ser más dinámicos, entonces dentro de ese dinamismo hay que darles permiso [consejo rector y dirección] para cambiar los anticipos sin pasar por la Asamblea. (Responsable intermedio. Planta Markina. Coop-A)

El PR2 y en particular esta política fue tan influyente que la nueva ley de cooperativas del País Vasco (Ley 11/2019) incluyó como novedad varios artículos (30, 33, 42) que facilitaron el empoderamiento del consejo rector en detrimento de la Asamblea General.

A través del PR2 también se aprobó una profunda reforma del sistema de solidaridad intercooperativo del grupo, que limitó las cantidades de dinero a compartir con las cooperativas en crisis e impuso condiciones para recibir este tipo de ayudas (para más información ver el apartado “Paradoja de la oligarquía”).

### Política y práctica en el ámbito de la transformación social

Si bien el PR2 tuvo un enfoque predominantemente comercial, en la medida en la que su mayor motivación fue evitar una nueva quiebra dentro del grupo, a través del proceso de reflexión se aprobó y puso en marcha una reforma regenerativa clave relacionada con el área de transformación social del grupo. Hacia 2019 se fundó Debagoiena Entzuten Lankidetzeta Sarea (Kepa Oriden, 2019), que acabó transformándose en el actual Debagoiena 2030, un proyecto de transformación social y comunitaria liderado por agentes sociales de la comarca, instituciones públicas, Mondragon Unibertsitatea y diferentes cooperativas.

Entre las posibles explicaciones de esta política regenerativa podría estar la voluntad de equilibrar y legitimar un proceso de reflexión caracterizado por un excesivo enfoque comercial.

#### *2.3.4. PR3*

Como respuesta al fracaso del PR1, en 2017 se creó el PR3 en Coop-E contando de nuevo con la colaboración de LANKI y Otalora. La finalidad del PR3 fue ambigua al principio, ya que los diferentes grupos implicados tenían ideas distintas sobre su objetivo concreto. Mientras que los trabajadores eran continuistas con el carácter regenerador del PRSE, el consejo de dirección estaba más centrado en la idea de impulsar nuevos y mejores comportamientos entre los miembros para mejorar los resultados económicos de la cooperativa.

En consecuencia, las primeras reuniones del PR3, totalmente abiertas a todos los miembros, se dedicaron a establecer sus propósitos. Como resultado, establecieron los siguientes objetivos:

- a) Crear más valor añadido para la cooperativa.
- b) Crear más valor añadido para los socios.

c) Crear más valor añadido para la comunidad.

En definitiva, se trataba de un enfoque que buscaba el compromiso entre las dos misiones. De hecho, como veremos, todas las políticas aprobadas tenían un carácter híbrido y poco tensionado. Lo que llevó a que la mayoría de ellas se implementaran.

Como no todas las políticas formales aprobadas podían ponerse en práctica simultáneamente, en el 2018 la Asamblea General decidió priorizar tres de estas políticas para ponerlas en práctica. Además, en la Asamblea General de 2020 decidieron seguir con el proceso para implementar nuevas políticas.

#### Política y práctica en el ámbito de la educación y formación cooperativas

Como forma de dar consistencia al proceso, todos los trabajadores de Coop-E fueron a Otalora en grupos de 30 y participaron en un programa *ad hoc* de 8 horas que abordó la historia de Coop-E y Mondragon junto con los desafíos de su cooperativa y su sector económico. Estas reuniones formaron parte de las primeras reuniones constituyentes antes mencionadas.

#### Políticas y prácticas en el ámbito de la transformación social

Una de las políticas aprobadas más interesantes puestas en práctica en este ámbito fue la regeneración de un barrio degradado mediante la creación de un comedor para la escuela local, la compra de solares abandonadas para la expansión de la propia cooperativa o la creación de una cooperativa energética para ellos y los vecinos.

#### Políticas y prácticas en el ámbito de la participación y la cooperación.

En relación con este ámbito se llevaron a cabo muy pocos cambios. Se aprobaron e implementaron dos políticas: una relacionada con la conciliación de la vida familiar y laboral que estableció un horario flexible para los trabajadores; y otra relacionada con el fortalecimiento de las prácticas interdepartamentales a través de la creación de comunidades de prácticas.

#### *2.3.5. Factores condicionantes en los procesos de reflexión*

Todos los procesos de reflexión están profundamente condicionados por su contexto —situación económica, situación identitaria, sector, tendencias globales, etc.—.

En relación con el surgimiento de los procesos de reflexión, el contexto de cada uno de los cuatro identificados es distinto: desde crisis de identidad (PRSE), crisis

económica (PR2) e incluso peticiones de los propios socios (PR1 y PR3). Sin embargo, hay una característica que los une a todos: la voluntad de los dirigentes de reorientar la gestión de diversas paradojas.

El diagnóstico del que parta cada uno de los procesos de reflexión determinará el enfoque del propio proceso de reflexión. En los casos de los procesos iniciados por una crisis de identidad cooperativa veremos políticas de carácter mucho más sociopolítico. Por el contrario, en aquellas en las que el desencadenante es una crisis económica como el PR2, veremos un gran énfasis en la misión comercial. En el caso de los procesos de reflexión surgidos como consecuencia de una voluntad de cambio insatisfecha como el PR1 y PR3, veremos políticas de carácter mixto, pero también intentos de instrumentalización por parte del consejo de dirección.

En lo que respecta a la implementación de las políticas aprobadas, encontramos dos factores condicionantes de las mismas: a) el nivel de tensionamiento de las políticas con la misión comercial, b) el estado económico de la cooperativa y c) el nivel de implicación de las políticas en la productividad o sostenibilidad económica.

- a) El tensionamiento de una determinada política formal con la misión comercial de la cooperativa en cuestión (Figura 5) va a determinar en gran medida la implementación de dicha política. Todas aquellas políticas de carácter sociopolítico que pudieran interponerse en la satisfacción de la misión comercial se desacoplaron (véase el apartado “PRSE”). No así aquellas de carácter comercial, tensionadas con la misión sociopolítica (véase el apartado “PR2”).
- b) Las épocas de crisis disuadirán a los líderes cooperativos a implementar todas aquellas reformas que no tengan como fin mejorar el rendimiento económico de la organización. En muchos casos se suspenderán incluso políticas de carácter sociopolítico que estaban siendo implementadas (véase el apartado “PRSE”).
- c) Se evitarán implementar todas aquellas políticas que tengan como fin moldear cuestiones altamente relacionadas con la productividad, eficiencia y, en última instancia, con la sostenibilidad económica de la organización. Las políticas que sí tienen implicaciones significativas para la sostenibilidad económica de las cooperativas, como los ajustes profundos en la organización del trabajo —salvo en el caso del PRSE— no van a ser abordadas en los procesos de reflexión. Su aprobación e implementación se

hará con independencia de la existencia de cualquier proceso de reflexión y atendiendo, sobre todo, a las perspectivas económicas de la cooperativa, siendo el estado de crisis o su previsión uno de los grandes impulsores de las mismas. El carácter sociopolítico que puedan llegar a tener estas políticas dependerá en gran medida de las tendencias gerenciales por las que estén influenciados los miembros del consejo de dirección y de las posibilidades o limitaciones técnicas de la cooperativa en función del propio sector en el que opere.

Por ello, será común ver coincidir la puesta en marcha de este tipo de políticas, incluso aquellas con un carácter comercial altamente tensionado con la misión sociopolítica, al tiempo que se implementan políticas sociopolíticas vinculadas a algún proceso de reflexión (véanse los casos de Coop-A, en pleno desarrollo del PR2, implementando un sistema de producción que aumentaba la autonomía de los trabajadores; el de Coop-C implementando un sistema de producción ajustada, al tiempo que, siguiendo lo aprobado en el PRSE, comenzaba a cooperativizar su filial gallega; o el de Coop-E en el 2020, implementando un sistema de producción que debilitaba la autonomía de los trabajadores en favor de la eficiencia, al tiempo que se ponían en marcha las políticas sociopolíticas aprobadas en el PR3).

Esta marginación de la cuestión productiva del ámbito de los procesos de reflexión puede ser explicada teniendo en cuenta dos hechos. En primer lugar, el diseño organizativo de las cooperativas de Mondragon, basado en la compartimentación estructural de sus dos misiones. Esta compartimentación se materializa a través de la existencia de dos compartimentos compuestos por varios órganos específicos encargados del manejo de cada una de estas misiones. En consecuencia, los responsables del área comercial —consejo de dirección y gerencia—, profesionales en la materia, adquieren la legitimidad para gestionar las cuestiones asociadas al área con criterios técnicos, despolitizados e independientes de los procesos de reflexión.

En segundo lugar, la viabilidad económica de las cooperativas ha sido históricamente una prioridad máxima en Mondragon. Como resultado, el consejo de dirección, con el beneplácito del consejo rector, tiende a ser conservador y priorizar la misión comercial sobre la sociopolítica, generando en muchos casos desacoplamientos como los mostrados.

## Conclusion

This doctoral thesis aims to respond to recent calls from the literature to investigate the challenges of large worker cooperatives to maintain their values and principles in an increasingly competitive and individualistic context (Audebrand, 2017; Azevedo and Gitahy, 2010; Azkarraga et al., 2012; Basterretxea and Albizu, 2010; Elorza and Garmendia, 2021; Moye, 1993; Ortega and Uriarte, 2015). In order to find answers to these questions, we have carried out an elaborate qualitative study of the Mondragon group, one of the most interesting cooperative experiences in the world due to its size, diversity and financial success (Basterretxea and Albizu, 2010; Moye, 1993; Surroca et al., 2006).

### 1. Contributions to the literature

#### 1.1. Contributions to the literature on Mondragon

Our research contributes to the literature on the Mondragon group. First, we join other studies such as Azkarraga et al. (2012) who posited that the most important principle of Mondragon and underlying all others is economic profitability. Azkarraga et al. (2012) justify this thesis by alluding to the dependence of the group's cooperatives on the market.

Our study completes the thesis by putting the focus on its two-headed organizational structure, in which each of the two wings is dedicated to the pursuit of one of the two organizational missions —commercial and sociopolitical—. While the literature on Mondragon had already noticed this two-headed structure in the group's cooperatives (Ortega, 2021), our study sheds light on the factors that propitiate the imbalance between the two compartments that form it.

The characteristics of the members of each body, the institutional context of the cooperatives and Mondragon's encouragement of certain relationships between the bodies themselves, configure a structural framework in which commercial logics have more powerful actors and bodies committed to their defense than sociopolitical ones (Figure 4).

Thus, there is an imbalance of power between the two compartments that breaks with the compartmentalization schemes that Pratt and Foreman (2000) call separate but equal. That is, a separation of the two missions into two spaces that receive equal attention. This type of compartmentalization is appropriate when the synergistic potential of the various missions is very low (Pratt and Foreman, 2000), which is not the case for worker cooperatives. In Mondragon we witness a more complex compartmentalization, possibly closer to the category of sub-organization (Albert and Whetten, 1995; Pratt and Foreman, 2000), i.e., an unequal separation

between the two missions that generates dominant and peripheral missions. The dominant mission is the commercial one and the peripheral is the sociopolitical one.

The most interesting aspect of this internal structure of Mondragon's cooperatives is its effect on the management of tensions. Both in the particular confrontation of paradoxes and in the general reorientations of these paradoxes through the processes of reflection, the inclination of the cooperatives towards the commercial mission is evident. As expressed by Rothschild (2009), when members develop a sense of dependence on management—a feeling that all power must be entrusted to top management to ensure the survival of the organization—the forces of oligarchy successfully dominate the forces of democratic accountability.

The concept of guardrails (Pfeffer and Salancik, 2009; Smith and Besharov, 2018) is particularly useful here to understand in greater detail the inclination of worker cooperatives toward their commercial mission.

Guardrails are the defenders of organizational missions. They are present to maintain a balance between both missions. If either boundary is overstepped, the organization becomes profoundly unbalanced.

The weight of each guardrail will be conditioned by its rigidity and the organization's dependence on the resources it can obtain through the satisfaction of the mission associated with it (Pfeffer and Salancik, 2009). In this sense, two main guardrails are noteworthy in Mondragon's cooperatives, one for each mission.

On the side of the commercial mission we have the market guardrail, represented by the main customers and suppliers, but also by a large group of members. This is the most relevant guardrail because its continuous or too furtive trespassing will mean the economic failure of the organization and, therefore, its disappearance.

On the side of the sociopolitical mission, we find the guardrail of the Basque Cooperative Law 11/2019 and its various regulatory norms. The transfer of any of its precepts may cause the revocation of the public utility nature of the cooperative and, consequently, the loss of the 50% exemption from corporate tax. Between these two guardrails, we can consider the one associated with the commercial mission as the stricter in relation to the margin of maneuver that it allows to the cooperatives. Moreover, over time, the margin of maneuver has only narrowed through the increasing competitiveness of the market. On the contrary, the guardrail of the sociopolitical mission was always much laxer, leaving a wide margin of maneuver that recently has become even wider with the new cooperative

law of Euskadi. This law, for example, allows a higher percentage of non-member workers, the professionalization of the governing council, and encourages the loss of assembly prerogatives.

Overall, the cooperative's power structure and the unequal pressure exerted by the agents linked to its different missions end up tilting the management of tensions towards a prioritization of commercial and individual logics. These logics weigh down the different dimensions of the sociopolitical mission.

We thus respond to the demands of previous literature in relation to advancing the study of the particularities of Mondragon (Basterretxea and Albizu, 2010; Moye, 1993), its paradoxes and tensions (Azkarraga et al. 2012; Heras, 2014) and the relationship between participation, commitment, and identity (Atzeni, 2012; Azevedo and Gitahy, 2010).

In addition, the research sheds light on an issue that had hardly been noticed in previous literature (Heras, 2014) and that the literature claimed to address (Bretos et al., 2019; Mitzinneck and Besharov, 2018; Rodriguez-Oramas et al., 2022): the existence of important incongruities or decouplings between corporate rhetoric and business practice. In the study of cooperatives, and particularly in Mondragon, there has been a tendency to assume that official policies had a seamless transposition to the practice of individual cooperatives (Azkarraga et al., 2012; Bretos et al. 2019; Heras, 2014; Oseen, 2016), however, our study reveals that the reality is otherwise. The official policies emanating from the PRSE, condensed in the so-called priority lines of action, present deep disconnections regarding the daily practice of individual cooperatives, as demonstrated above. These formal policies, in most cases, were not implemented and often their implementation had very limited results.

Finally, we respond to the demands of studies such as the one of Ortega and Uriarte (2015) by showing the various strategies used by Mondragon cooperatives to cope with their paradoxes.

## 1.2. [Contributions to the literature on degeneration-regeneration](#)

This paper also contributes to the literature on the degeneration-regeneration thesis. First, our research concludes that degeneration theory proves to be insufficient for an adequate understanding of worker cooperatives.

This theory, by adopting a deterministic perspective that predicts that all worker cooperatives are destined to bankruptcy or degeneration, i.e., to become completely indistinguishable from capital societies (Luxemburg, 2015; Meister, 1984; Webb and Webb, 1921), fails to capture the complex reality of the

cooperatives we have analyzed. While a clear loss of cooperative values and practices is palpable, these cooperatives continue to maintain important characteristics that distinguish them from capital societies: the majority of workers in the parent cooperatives are members, some of the most powerful bodies of the organizations are based on direct democracy, they invest at least 10% of their profits in their community, etc. In fact, our research demonstrates how various regenerative policies have been implemented in all the cooperatives we have studied.

The research also concludes that the regeneration thesis is insufficient to fully understand worker cooperatives. The diversity of geographic, cultural and economic circumstances of the cooperatives analyzed, as well as the pressure to which they are subjected by the international market, make up a sufficiently complex reality to prevent a total regeneration of all their organizational structures and practices, as suggested by the regeneration thesis itself (Batstone, 1983; Bernstein, 1976; Cornforth, 1995).

The two classical perspectives in the analysis of the alternativeness of worker cooperatives in capitalism turn out to be insufficient in addressing important nuances of their reality. Our proposal is that the most adequate perspective to understand the reality of large worker cooperatives is the paradoxical perspective (Bretos et al., 2019; Hernandez, 2006; Narvaiza et al., 2017; Ng and Ng, 2009; Storey et al., 2014). The paradoxical perspective allows us to understand the coexistence of regenerative and degenerative processes within the same organization. This situation is not to be considered a mere contingency, but as an undefined phenomenon and even inherent to worker cooperatives and hybrid organizations in general. In this way, we join the scarce literature that has empirically demonstrated the appropriateness of this perspective when studying large worker cooperatives (Bretos et al. 2019; Hernandez, 2006; Storey et al., 2014).

Second, the work also responds to calls in the literature to explore the effects of the size factor on worker cooperatives (Webb and Cheney, 2014). The literature has routinely identified the growth and large size of worker cooperatives as one of the most determinant factors in their degeneration (Altuna and Urteaga, 2014; Arregi et al., 2019; Bakaikoa et al., 2004; Bradley, 1980; Bretos et al., 2018a; Cornforth, 1995; Dean, 2019; Elorza and Garmendia, 2021; Forcadell, 2005; Foreman and Whetten, 2002; Haigh and Hoffman, 2012; Hansmann, 1996; Kalmi, 2004; Ng and Ng, 2009; Nilsson et al., 2009; Olson, 1965; Spear, 2004; Webb and Cheney, 2014).

It is not only the scientific community itself, but also the actors themselves who identify, on many occasions, this condition as responsible for the loss of values in their organizations, as we have shown in the results. In this sense, there are noteworthy declarations of founders of Mondragon such as Gorroñoigoitia (Cheney, 2002), in which he identifies de-democratization as a consequence of the growth of Mondragon and its cooperatives, specifying that the latter creates distances between the representatives and the represented that are difficult to bridge.

These intuitions are sometimes based on econometric studies (Arregi et al., 2019; Elorza and Garmendia, 2021), sometimes on case studies (Batstone, 1983; Bernstein, 1976; Bretos et al., 2018a; Bretos and Marcuello, 2017; Bretos et al., 2019; Cornforth, 1995) and sometimes on the own personal experience of cooperative members.

One of the most in-depth studies on the issue is that of Elorza and Garmendia (2021) in which they find a negative relationship between the number of members of the worker cooperatives studied and their participation in the workplace. The explanation they give to this relationship is that organizational size, by itself, generates a higher level of hierarchy and, therefore, reduces participation. This latter relationship, however, is not demonstrated in their study.

Our research discerns which degenerative tendencies are ultimately the responsibility of factors such as size and which, having been usually associated with size, are the responsibility of other factors such as hypercompetitiveness.

The degenerative tendencies in which the factor responsible is size are the loss of participatory decision-making spaces (organizational degeneration), the reduction of member participation in these spaces (organizational degeneration) and the increasing proportion of salaried workers (constitutional degeneration).

These degenerative tendencies have their origin in the organizational determinants of size, such as the difficulty in the transmission of information, the increase in the diversity of interests (Hansmann, 1996), the increase in the cost of meeting (Ng and Ng, 2009; Nilsson et al., 2009; Olson, 1965; Spear, 2004) and the lower personal knowledge among members.

The first determinant, the difficulty in the transmission of information, contributes to a lower transmission of cooperative values among members. This reinforces the hegemonic individualistic ideology among them, favoring selfish attitudes such as maintaining an increasing proportion of salaried workers in the cooperative or a lack of willingness to cooperativize the capitalist plants of their cooperatives. The

latter is reinforced by the second conditioning factor —the increase in the diversity of interests— which, by increasing the difficulty of decision-making in the organization (Hansmann, 1996), discourages members from incorporating more members into the organization as it grows. Thus, increasing the proportion of salaried workers in the organization (Bradley, 1980; Kalmi, 2004).

The first and third conditioning factors —the difficulty in transmitting information and the increase in the cost of meetings— together make participatory democracy more difficult, making representative democracy more convenient. This will contribute to a loss of the cooperative feeling of members and their attachment to the organization, aggravated by the fourth conditioning factor —less personal acquaintance among members—. The latter will reduce members' willingness to participate in the organization (Bretos and Marcuello, 2017; Bunders, 2023; Narvaiza et al., 2017; Ng and Ng, 2009).

Some factors associated with size, such as geographical dispersion (Ruiz and Bretos, 2023) or the systematic incorporation of people who are not ideologized or familiar with the cooperative model (Battilana and Dorado, 2010), aggravate the loss of cooperative values and attachment to the organization.

Studies such as Bunders (2023) show how the substantial attenuation of the democratic transaction cost, through the digitalization of participation, can entail relevant changes in the participation of members in large worker cooperatives. In fact, in the digital cooperatives he analyzes in his study, he finds no differences between large and small ones in terms of member participation and democratic involvement.

The degenerative trends in which size has usually been identified as the responsible factor, but in which we find hypercompetitiveness as a causal factor, are the hierarchization of daily work and the de-democratization of strategic decisions.

Cooperatives are often forced to grow to remain competitive, in a trend that has been called grow or die (Bretos and Marcuello, 2017; Ortega and Uriarte, 2015; Webb and Cheney, 2014). However, growth simultaneously exposes them to a higher level of competitiveness that, once again, they will try to overcome with more growth. A vicious circle is thus generated in which competitiveness fosters size and vice versa. Competitiveness could therefore be considered at least partially responsible for the degenerative conditions that we have previously associated solely with size.

In any case, the diversification, the advantage of economies of scale or the expansion into a larger number of markets that size allows to are not sufficient to

cope with the increasing market competitiveness faced by cooperatives. As a result, worker cooperatives are forced to use additional strategies to ensure their sustainability, strategies that are often in deep tension with their sociopolitical mission.

One of these strategies is the implementation of new and more efficient production systems. Although some literature suggests that flexible, participatory and horizontal production management systems are more efficient than hierarchical systems with little autonomy (Elorza, Aritzeta, and Ayestarán, 2011), our research suggests that in those sectors where production is serialized, the latter achieves higher levels of efficiency and productivity. This is something that studies such as that of Uribetxebarria, Garmendia and Elorza (2021) already pointed out. In their quantitative study of industrial companies in Gipuzkoa, they conclude that the relationship between employee participation and company productivity is negative. That is, the more efficient a company is, the less participative it is (Uribetxebarria et al., 2021).

This situation can be aggravated in sectors such as the automotive industry, where customers have so much power as to impose production methods on their suppliers, generally free of any kind of autonomy and horizontality (Ruiz and Bretos, 2023).

As we mentioned earlier, not all cooperatives or all jobs are subject to this conditioning. In those cooperatives belonging to sectors based on project-based production, lean production systems are not only not more efficient, but often they are inappropriate. In these cases, deepening autonomy and horizontality can generate higher productivity (Arregi et al., 2019). In the case of indirect labor workers something similar occurs, here de-departmentalization and de-hierarchization can generate better economic results and greater well-being. It is worth mentioning that in our study we found cooperatives that, even though they belong to sectors conducive to organizing production by projects, are trying to standardize the production process. They intend to convert it, little by little, into a serialized process that allows them to gain greater efficiency (for example, Coop-E).

Parallel to the improvements in production systems, cooperatives are forced to improve their decision-making systems, since the global market requires increasingly faster and more professional strategic decisions. As with the previous point, market demands are here in tension with sociopolitical logics. The speeding up and professionalization of decisions is achieved at the expense of democratic and participatory practices, eliminating, for example, assembly prerogatives or excluding certain sectors from the organs of power (Ruiz and Bretos, 2023).

In conclusion, we could point out that size is one of the most relevant factors in the constitutional degeneration of cooperatives. A factor of great importance also in the weakening of democratic practices and in the loss of cooperative values and attachment to the organization. However, in the case of hierarchization and loss of worker autonomy in the workplace, the most important factor is the growing competitiveness faced by large cooperatives, which pressures them to implement production systems incompatible with autonomy and horizontality. This is aggravated in cooperatives belonging to serial production sectors. Market competitiveness is also a major factor in the weakening of democratic practices, particularly in democratic decision-making at the strategic level. Competitiveness is also very relevant in the loss of cooperative values and the feeling of attachment to the organization. All this allows us to complete and qualify the results of significant quantitative studies on the issue, such as Elorza and Garmendia (2021) or Arregi et al. (2022).

In this way, our research sheds light on a question long debated in the literature (Bradley, 1980; Dean, 2019; Olson, 1965; Hansmann, 1996; Kalmi, 2004; Ng and Ng, 2009; Nilsson et al., 2009; Spear, 2004), clearly distinguishing which degenerative trends are primarily conditioned by the size of large worker cooperatives and which by the high global market competitiveness they face.

Third, our research analyzes the regenerative strategies of large cooperatives and how they differ from those of small and medium-sized cooperatives. We shed light thus on two aspects of the literature scarcely addressed before, since, generally, this has focused more on strategies to avoid or prevent degeneration (Mitzinneck and Besharov, 2019; Ometto et al., 2019) in small and medium-sized cooperatives (Elorza and Garmendia, 2021; Webb and Cheney, 2012).

The differences are given, mainly, from the differential characteristics of large worker cooperatives regarding small and medium-sized ones; that is, from their internal determinants and external pressures (Cornforth, 2014; Jaumier, 2017; Narvaiza et al., 2017).

On the one hand, the internal determinants characteristic of large cooperatives will lead to only a small part of the members being involved in regeneration processes such as the PRSE. In the latter, for example, only 1.6% of the members of the cooperative group participated in it (Ruiz and Bretos, 2023). This reaffirms the important role of member commitment, intimately related to the feeling of belonging, which previous literature identified as indispensable for the success of a regeneration process (Cornforth, 1995; Strjyan, 1994).

On the other hand, the highly competitive pressures of the global market will leave large cooperatives very little margin for non-compliance with the commercial mission. Thus, hindering regenerative policies such as the horizontalization of daily work, particularly in the case of direct labor jobs in sectors whose production is carried out in a chain (Arregi et al., 2022), or the increase in participation in strategic decisions.

Moreover, factors such as successive economic crises force cooperatives to withdraw from most of their viable regenerative projects (Ruiz and Bretos, 2023). Thus, our research empirically corroborates the thesis that regeneration processes tend to be favored by times of prosperity (Azkarraga et al., 2012; Bretos et al., 2019; Rosner, 1984).

Despite the disadvantages of size and high exposure to global competition in the development and implementation of regeneration processes, the study reveals its greatest advantage: the scalability of the results. The PRSE affected to a greater or lesser extent more than 30,000 people distributed over a wide geographical territory (Ruiz and Bretos, 2023), which is a big difference regarding the cases studied by the preceding literature, where the number of people affected ranged from 15 to 200 (Cornforth, 2014; Narvaiza et al. 2017, Jaumier, 2017). However, as shown above, the incidence was disparate among the different areas covered by the process. The most benefited area was education, a new Cooperative Education Model was elaborated and training programs were designed aimed at all members of the governing councils, boards of directors, social councils and the social base. Despite the economic crisis of 2008, which had a negative impact on the number of courses that would be given later on, the size of the group and its organization allowed 6,000 people to attend these cooperative education courses from 2007 to 2011.

Scalability also had a positive impact in the area of social transformation: thanks to the size and number of cooperatives that form part of the group, it was possible to set up an organization for territorial transformation in which more than 25 cooperatives collaborate with local councils and institutions: Debagoiena 2030 (Ruiz and Bretos, 2023). The unification of their budgets and the collective planning of a social transformation strategy has allowed them to carry out projects of great relevance.

Beyond that, the research exposes the great organizational capacity of the Mondragon group, capable of mobilizing not only the members of all the cooperatives, but also part of the academic world thanks to the collaboration with the University of Mondragon. We thus endorse the importance of deep and fluid

inter-cooperation and the value of creating networks with a high degree of diversity.

In summary, our research explains why it is important to pay attention to factors such as sector, size, level of competition or economic status of cooperatives (Cornforth et al., 1988; Shutt and Whittington, 1987) to understand their structural capacities for regeneration or resistance to degeneration. In this sense, we confront certain visions, such as that of Bunders (2023). Bunders argues that these types of factors are not entirely relevant when it comes to regenerating worker cooperatives and that we should pay attention to other internal factors such as social capital or human capital.

### 1.3. [Contributions to the literature on hybrid organizations](#)

Our research contributes to the literature on hybrid organizations. First, it contributes to show the empirical effects of strategies such as mission compartmentalization (Reay and Hinings, 2009). We show how beyond hierarchical positions, determinants like intra-organizational culture, knowledge differences between the different agents linked to each compartment or the effective power of each compartment determine the equilibrium between the compartments and, thus, between the two missions (Battilana et al. 2017; Ebrahim et al., 2014; O'Reilly and Tushman, 1996).

Second, our research sheds light on how the use of strategies such as selective coupling or compromise can be part of broader strategies of controlling and conditioning democratic exercises that aim at an overall readjustment of the balance between the two missions. In this way, we enrich the understanding about classical strategies of managing the balance between missions in hybrid organizations (Battilana and Dorado, 2010; Kraatz and Block, 2024; Pache and Santos, 2013) by showing their possible subordinate use to broader management strategies. In that sense, we also respond to calls in the literature to investigate the different factors conditioning the balance between the missions of large hybrid organizations (Audebrand, 2017; Siebold et al., 2018; Webb and Cheney, 2012) by identifying factors such as the ideological alignment of the members, the cooperatives' sector, their exposure to competitiveness or their economic situation as highly conditioning factors of the balances between the two missions.

Third, our thesis also contributes on a more theoretical level to the literature on hybrid organizations. Traditionally, worker cooperatives have been included within the category of social enterprises (Audebrand, 2017; Borzaga and Defourny, 2001); however, our research raises the possibility of recategorizing worker cooperatives outside this framework. Social enterprises are characterized

by simultaneously pursuing economic and social ends, the latter being understood as benefiting third parties or the community (Borzaga and Defourny, 2001; Defourny, 2013; Santos, 2012). Although it is true that worker cooperatives have among their objectives the pursuit of purposes associated with the community, this end occupies a peripheral position in relation to others such as the mutualist one. Possibly, under a generous conception of the concept of social enterprise (Defourny, 2013) we could consider worker cooperatives as part of them. Our research does not intend to opt for either of the two positions, but to bring to the discussion a theoretical debate that will help to elucidate the differences between what has traditionally been considered social enterprise and worker cooperatives. It will be up to future research to delve more deeply into these differences and similarities which, as a whole, will show us the sense of maintaining the traditional categorization or opting for the segregated categorization. In any case, we contribute to this debate by showing some of the most important differences between them, which we express through a new category of organization: mutual hybrids (see Figure 2).

Fourth, our research contributes to studies on hybrid organizations by being one of the few to jointly use two of the most relevant theories in the field of organizational studies —the theory of institutional logics and the paradoxical perspective— for the study of worker cooperatives. This fact constitutes a remarkable innovation in this academic field claimed by the specialized literature for its potential (Smith and Tracey, 2016) and scarce use (Jay, 2013; Ocasio and Radoynovska, 2016).

These two theoretical currents, although different in their approach, converge in their ability to address the complexity and contradictions inherent in organizational and social dynamics. The combination of both theoretical streams allows for a more complete and nuanced understanding of organizational dynamics. While the theory of institutional logics highlights the influence of institutional norms and beliefs in shaping organizations, the paradoxical perspective allows us to explore how organizations deal with the tensions and contradictions inherent in their environment.

#### 1.4. [Contributions to the literature on paradoxes](#)

Our research also contributes to the literature on paradoxes. Alternative organizations and worker cooperatives have started to be studied through the paradoxical perspective only two decades ago (Audebrand, 2017; Hernandez, 2006; Storey et al., 2014; Varman and Chakrabarti, 2004). However, there are still few studies that have approached the issue inductively, i.e., generating new categories to understand the nature of the tensions and contradictions inherent to these organizational forms. Among them, Varman and Chakrabarti's (2004) study

focused on the paradoxes of worker cooperatives as democratic organizations, as well as that of Soetens (2020) on cooperatives as prefigurative organizations of a new post-capitalist world.

Our research joins this scarce group of studies that identify new paradoxes inductively, thus contributing to the call in the literature to move in this direction (Smith and Tracey, 2016). Here, we focus on identifying and understanding the tensions that large worker cooperatives encounter in trying to maintain their distinctive characteristics to capital corporations. We identify a total of seven paradoxes, divisible into two distinct categories: paradoxes of economic sustainability and paradoxes of individuality.

Under the paradoxes of sustainability, we find the paradox of elitism, the paradox of oligarchy, the paradox of subordination and the paradox of growth. Under the paradoxes of individuality, we find the paradox of misalignment, the paradox of exclusivity and the paradox of privatization.

The name of each of the paradoxes refers to the different elements that Mondragon's cooperatives face to deploy and maintain their distinctive characteristics. Grouped together, these elements ultimately show us the two main hindering factors to the deployment of the Mondragon cooperative ethos: the increasingly challenging economic sustainability of cooperatives and the hegemony of individualism in society (Santos, Varnum, and Grossmann, 2017).

It should also be noted that the few studies on paradoxes in worker cooperatives have predominantly focused on the tensions between the sociopolitical mission and the commercial mission (Michaud, 2013; Smith et al., 2013); leaving aside the study of other types of paradoxes such as those of organization claimed by Audebrand (2017) or those of belonging. The paradoxes of oligarchy, subordination, misalignment, exclusivity or privativity, identified in our research, respond directly to these shortcomings and claims of the literature.

We also respond to the calls of the literature regarding the need to investigate the ways in which organizations manage their paradoxes in their different stages of development (Audebrand, 2017; Bretos et al., 2019), in this case in their stage of maturity and large dimensioning.

Regarding the management of paradoxes of economic sustainability, we show the tendency of cooperative leaders to prioritize policies linked to the commercial mission over those linked to the sociopolitical mission, whenever there is a dilemma between the two. Nevertheless, as we have shown in the data, the elements of the different paradoxes are not always presented disjunctively, in these

cases the leaders lean towards decisions that simultaneously satisfy their dual mission (see the section “Paradox of subordination”). The case of the growth paradox is noteworthy in this category. Faced with the dilemma of either growing—and reaching levels of competitiveness that ensure the sustainability of the organizations— or qualitatively satisfying the sociopolitical mission, all cooperatives opt for the former. These decisions place cooperatives in a position indistinguishable from any other company in terms of their margin of decision on growth. In any case, the most interesting aspect of this question is that the growth of the cooperative implies, at the same time, a deepening of the quantitative aspect of the sociopolitical mission and a qualitative erosion of it.

Regarding the management of the paradoxes of individuality, the first observation is that they are conditioned by the paradoxes of economic sustainability. We observe, for example, how paradoxes such as growth, oligarchy, or subordination—belonging to those of economic sustainability— have a direct impact on the paradox of misalignment—belonging to those of individuality—. The relationship will be as follows: the greater the inclination for the elements linked to the commercial mission in the paradoxes of economic sustainability, the less ideologization and attachment the members will develop for their cooperative and for the cooperative principles (see section “Paradox of misalignment”). The management of the misalignment paradox will be key for cooperatives, as it will have direct effects on the rest of the paradoxes belonging to the framework of the paradoxes of individuality. Aware of this, leaders try to implement policies to promote cooperative identity and the transmission of values. The most common policies in this sense are usually the promotion of cooperative education cycles or the promotion of social transformation projects. However, the problem is rarely addressed with a broader scope, i.e., effectively promoting a sociopolitical orientation in the paradoxes of economic sustainability.

Our research identifies the use of various strategies to manage the different paradoxes faced by worker cooperatives. Prominent among them are solutions such as elastic hybridity at the individual level (Gümüşay et al., 2020) or reflection processes at the organizational level.

In the case of the first, these are dynamics that, in essence, are based on the possibility for some actors to satisfy their demands in the organization without conditioning the demands or identities of the rest of the actors. In our cases, members have the possibility of voluntarily involving themselves in different groups and projects associated with the sociopolitical mission of the cooperatives to satisfy their sociopolitical concerns.

In this sense, two main types of projects or working groups are noteworthy: those linked to the external dimension of the sociopolitical mission and those linked to the mutual dimension.

Among the former, the social transformation working groups, which tend to meet regularly in all cooperatives and are made up of volunteers, stand out. Their role is to decide, to a certain extent, the destination of COFIP funds and to propose social transformation projects. As a result of the various reflection processes that have taken place in some cooperatives, *ad hoc* working groups have also emerged for specific social transformation projects associated with these processes. The participation of volunteer members in the social transformation projects themselves should also be included in this category (see, for example, Mundukide). Occasionally, the cooperative enables intensive participation of its members in these projects by issuing paid work permits.

In the case of projects or working groups linked to the mutual dimension of the sociopolitical mission, we can include from equality, Basque language promotion, sustainable mobility or welfare groups, to *ad hoc* groups for democratic improvement or the promotion of cooperative values linked to eventual reflection processes. It should be noted that the reflection processes themselves are another form of participation and satisfaction of sociopolitical demands for cooperatives.

The existence of these working groups serves the cooperatives studied to satisfy the sociopolitical demands of their members with greater linkage to the sociopolitical mission, with no need to implement policies that condition the entire collective and, therefore, contradict the interests of other internal and external groups.

In the case of the second, the reflection processes, this is an innovative tool for experimenting with trade-offs between missions, similar to that found by Smith and Besharov (2019) in their study of a small Cambodian hybrid organization. Other strategies such as selective coupling (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013) or compromise (Kraatz and Block, 2024; Meyer and Scott, 1983; Oliver, 1991) are put in place under the reflection processes.

These processes have an exceptional character, as they aim at a general reorientation of the management of cooperatives' paradoxes. Through them, cooperative leaders can adapt their organizations to changing demands through collective experimentation. Their use by cooperatives is widespread; out of six cooperatives studied, five have used them, and we are aware of at least two other recent cases in cooperatives of the group, such as Orkli and Caja Laboral. The reorientation is carried out through various stages of reflection involving

representatives of the members or even the members themselves, to propose new solutions to the cooperative paradoxes.

The reflection processes, depending on the approach of the promoting leaders, can be regenerative —the PRSE—, degenerative —the PR2 of the Fagor group— or committed, i.e., focused on finding policies that satisfy both missions —the PR3—. Experimental cycles of trade-offs between missions are thus drawn.

Its reflexive and at least partially participatory nature manages, on the one hand, to extract the benefits of participation and collective debate (Canales, 2014; Ometto et al., 2019): knowing the opinion of the collective of members, ironing out the discrepancies between the different interest groups and generating a shower of proposals on how to tackle the conflicts between demands. On the other hand, participation is, in itself, a mechanism for connecting members with their organization, since it makes them feel part of its course and generates attachment in them. Consequently, as we have said above, it satisfies, to a certain extent, the sociopolitical demands of a good part of the members and external actors. This may lower the subsequent demands of these groups in relation to the approval and implementation of sociopolitically inclined policies.

At the same time, in most of them, the scope of the process is subtly controlled and limited by the leaders, so as not to jeopardize the economic sustainability of the cooperative. The forms of control range from the use of strategies such as selective coupling (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013) of formal policies approved in open and participatory processes (PRSE); through broad implementation of policies approved in delimited discussions by the governing board or board of directors (PR2); to the use of selective coupling strategies of formal policies approved in limited participatory processes (PR1).

The only reflection process in which we observed a participatory and open process of elaboration of formal policies and a generalized implementation of them is PR3. There is a characteristic of this process that could explain the abstention of control of the governing bodies over it: unlike the rest of the reflection processes, PR3 had a committed character (Kraatz and Block, 2024; Pache and Santos, 2013), that is, focused on developing policies that simultaneously satisfied the two missions or, at least, did not contradict either of them. This characteristic of PR3 could be fortuitous or be the result of experience with previous reflection processes.

In cases such as the PRSE and PR1, the governing bodies selectively couple the policies they consider most appropriate (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013), decoupling, above all, those sociopolitical policies most strained with the commercial mission (Figure 5).

It should be noted that, except in the PRSE, policies with significant implications for the economic sustainability of cooperatives, such as profound adjustments in work organization, were not addressed in any reflection process. These types of policies are approved and implemented exclusively by the board of directors with the blessing of the governing board. The reason behind this is that the governing bodies consider these types of policies from a strictly technical perspective and devoid of any political character. Although, as we have shown, they have a major impact on the formal and mutual dimension of the sociopolitical mission of worker cooperatives (see the section “Paradox of subordination”). For this reason, and because of their relevance in the future of the economic sustainability of the cooperative, their management is relegated to the body in charge of the technical-economic aspect of the cooperative, the board of directors. This demonstrates, once again (Ebrahim et al., 2014), the risk involved in compartmentalizing missions by enabling certain tensions between the two missions to go unnoticed. To avoid these situations, the existence of a governing board with critical members who know how to identify these situations is essential.

Therefore, the most relevant factor in the emergence of these types of policies will be the state of crisis or its forecast. Since the threat of economic unsustainability will encourage the board of directors to make the production process more competitive. The compatibility of these policies with the sociopolitical mission will depend, to a large extent, on the sector to which the cooperatives belong. Those belonging to sectors in which production is carried out in a serialized way will be more likely to promote policies that are more incompatible with the sociopolitical mission.

As a whole, reflection processes manage to adapt organizations to contextual changes, rebalancing their attention to the different missions, in such a way that they generate external and internal legitimacy and ensure their economic sustainability. For all these reasons, they constitute a new tool for managing changing demands and paradoxes, which joins others such as the one proposed by Smith and Besharov (2019).

However, reflection processes differ from the latter in the transcendence of the narrow margin of action of leaders as the only agents capable of reorienting the management of organizational paradoxes, as they grant a prominent role to the collective by allowing—in a limited way (Stohl and Cheney, 2001)—its participation in this reorientation.

With the discovery of this tool, we contribute to the line of research on the forms and mechanisms that organizations use to manage their paradoxical nature (Beshrov and Smith, 2014; Gümüşay et al., 2020; Smith and Besharov, 2018).

Particularly to the one that addresses the dynamics that can foster continuous shifts between demands in paradoxical organizations (Ashforth and Reingen, 2014; Miron-Spektor et al., 2018; Slawinski and Bansal, 2015; Smith and Lewis, 2022).

The study further ascribes to the thesis presented by Storey et al. (2015) in which they argue for the importance of members being consistently dissatisfied with the balance between sociopolitical and business mission. It is this dissatisfaction that motivates the search for new balances. Our study shows that, due to the changing context of large worker cooperatives, stability, although desired by members, is not possible or even desirable because it deactivates the ability of cooperatives to adapt to new circumstances. Consequently, our work contributes to the existing literature (Battilana et al. 2015; Rafaelli, Glynn, and Tushman, 2019) by empirically proving that cooperatives must embrace a state of instability when navigating paradoxical realities. Moreover, our study brings a new perspective to the Storey et al. (2014) thesis by proposing that the outcome of incessant rebalancing cycles does not have to be an equilibrium between the two missions.

#### 1.5. [Contributions to the literature on the theory of institutional logics](#)

Our research also contributes to the literature on institutional logics. So far, with few exceptions (Kern, Laguecir and Leca, 2018), decoupling and selective coupling strategies have been understood as symbolic implementation strategies of certain policies used for the satisfaction and search for legitimacy of powerful external actors such as regulatory agencies or financial analysts, among others (Ang and Cummings, 1997; Boiral, 2007; Rao and Sivakumar, 1999). However, we show how these can be implemented to satisfy the demands and interests of internal actors, within the framework of an organizational network of diverse actors, powers, and interests (Pache and Santos, 2010).

In our research, we observed multiple decouplings and selective couplings of formal policies by different actors. On the one hand, the decouplings exercised by individual actors such as middle managers in relation to the de-hierarchization policies approved in the cooperatives are noteworthy. Fearing the loss of their individual power, they formally implement the new rules, but try to convince their immediate superiors and former subordinates of the need to maintain their previous position in practice.

On the other hand, the selective couplings (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013) of cooperative boards of directors and governing councils regarding policies approved in reflection processes that come into tension with the organization's business mission are also noteworthy.

In the first case, the reason behind the decoupling is none other than the maintenance of personal privileges and the certainty that higher hierarchy implies higher productivity. In the second case, however, the reasons for this behavior seem to be functional in nature: to maintain external and internal legitimacy while not losing competitive capacity. External legitimacy is essential for Mondragon (Rowan and Meyer, 1977) because its reputation depends on it and, sometimes, also access to certain resources intended exclusively for cooperatives and alternative organizations (public subsidies, tax exemptions, commercial relations based on inter-cooperation, etc.). Similarly, internal legitimacy is equally important, as it generates motivation and a sense of belonging among the members of the organization, but also gives meaning to tools such as reflection processes, where, as we have seen, selective coupling serves to subtly limit the scope of the democratic exercise.

In the latter case, selective coupling is particularly appropriate in comparison with decoupling, since participants in this type of process have a strong capacity to scrutinize the actual implementation of approved policies. And while they are willing to accept the implementation of only some of them, not implementing any of them leads them to lose confidence in the tool itself —this is the case of PR1—

In both cases, the fundamental factor that enables decoupling or selective coupling is the power of the decoupling agents. This power, however, is not necessarily based exclusively on the occupation of a position hierarchically superior to the rest. Power can also be based on a high capacity for persuasion —in the case of middle managers—. Or on a high capacity for influence due to greater knowledge —in the case of the board of directors regarding the governing council and the Assembly—. In addition, for these strategies to be successful, other factors are necessary, such as a large organization in which the distance between the bodies that approve policies and those that implement them is sufficiently great —in the first case—. Or that the body that approves policies avoids supervision and control of their implementation, leaving the organizations autonomy to do so.

In this way, our research responds to the demands of a recent literature within the theory of institutional logics that claimed to deepen the reasons and reactions of decoupling at the intra-organizational level (Pache and Santos, 2010). Moreover, we bring back to the scene an element that, except for a few studies (Kern et al., 2018; Lawrence, Suddaby, and Leca, 2011), is still marginal (Munir, 2015) in the literature on institutional logics: power. We contribute to this gap in the literature by shedding light on the central role of power, not only hierarchical, but also of persuasion and influence, in intraorganizational decoupling and selective

decoupling practices. On the other hand, we also contribute to answering the question posed by Bretos et al. (2019) on which actors benefit from regenerative policy decoupling by pointing to those actors who hold hierarchical power.

We thus contribute to the multiple calls in the literature on institutional logics to introduce elements such as self-interest, power, and resistance to better understand the relationship between individuals, organizations, and institutions (Alvesson and Spicer, 2019; Munir, 2015; Smith and Tracey, 2016; Willmott, 2011).

## **2. Practical implications**

This study has practical implications for the governance of hybrid organizations in general and large worker cooperatives in particular. As we have seen, organizations subject to more than one mission, and the consequent institutional complexity that this entails, necessarily have to assume an intense management of the tensions between their missions (Alexius and Furusten, 2019; Jay, 2013; Pache and Santos, 2013). Proper management of these paradoxes will prevent mission drift and the maintenance of an appropriate balance between the two missions (Grimes et al., 2019).

Among the various management strategies that cooperative leaders can put in place to address the tensions, compromised policies that simultaneously satisfy the two missions are the most appropriate (Kraatz and Block, 2024) —some of the most interesting compromised policies would be the de-departmentalization of indirect labor work, the horizontalization of direct labor work, or the promotion of open and collaborative leadership—. However, as we have seen, the committed nature of these policies will depend, to a large extent, on a series of specific conditions. For example, an appropriate economic sector or a stable economic situation that allows the cooperative to experiment with them without jeopardizing its economic sustainability. In addition, the design of such policies requires high doses of creativity and commitment to the dual mission for the members.

A good way to tackle the first of these requirements, creativity, is the use of tools such as reflection processes or equivalents in which the collective ingenuity of this type of organization can be harnessed. Our data show these processes as the major triggers for these kinds of policies in Mondragon's cooperatives.

Regarding the second requirement, the alignment of members with cooperative values (Heras, 2014), organizations have a great challenge due to the institutional hegemony of individualism (Santos et al., 2017). Strategies such as the commitment to cooperative education or large social transformation projects and their publicity are very useful, in that sense (Cheney, 2002).

In the case of cooperative education, it is especially convenient to regularly send people to courses such as Mondragon University's Aditu or, in the case of organizations not linked to Mondragon, the creation of equivalent training processes. The reasons are the following:

First, because they form cadres aligned with cooperative values and principles who can socialize these values among their peers, particularly if they gain access to representative bodies. Occasionally, the latter will also be able to promote sociopolitical policies that compensate for the commercial tendency of large worker cooperatives. Secondly, because the Aditu course itself functions, in reality, as the most extensive community of practice in the Mondragon group. Through it, participants discuss their cooperative experiences with members of cooperatives apart from their own, gaining knowledge that they can later apply in their organization. Thirdly, because in these courses they are required to carry out a final work that proposes improvements of a sociopolitical nature in their organization, inspiring in them a creative work. This can conclude with innovative proposals of great utility in the regeneration of their cooperatives.

Regarding the promotion of social transformation projects, projects that directly involve members or take their concerns into account through participatory processes are particularly useful. These types of projects have the capacity to link members to their cooperative beyond the work itself, making their sociopolitical character expressive. Moreover, if the project is sufficiently relevant to the local community to be recognized as such by it, it will favor the generation of a sense of pride among members towards their cooperative. It should also be noted that the participation of members and cooperatives in social transformation projects that are significant for the community connects them with social movements. Thus, it generates sociopolitical demands that can counteract the commercial demands they receive from the market (Diamantopoulos, 2012; Webb and Cheney, 2014).

In any case, as we mentioned in the results, this type of strategy may be insufficient and even useless for the reconnection of those members who, due to the characteristics of their jobs and the sector they work in, have alienating working conditions —this is the case of Coop-C—. In these cases, there is little room for improvement. Moreover, everything points to the fact that in the coming decades these jobs will disappear due to automation (Guimarães and Mazedra Gil, 2022).

Another relevant strategy for aligning members with their cooperative is to put in place an adequate communication network between governance bodies and leaders, and the collective. This is especially important in large cooperatives, as it has the capacity to reduce the usually large distance between governors and governed (Cheney, 2002). To this end, new communication technologies are

postulated as a fundamental ally, even capable of energizing democratic and participatory practices (Bunders, 2023). In the cooperatives analyzed, however, their use is still residual, with much room for improvement.

Generally, despite recognizing their advantages, cooperative members tend to oppose the use of these technologies, particularly in some of their most useful forms: the virtualization of collective decision-making spaces, such as General Assemblies. This is largely because the face-to-face General Assemblies are, in reality, the pretext for gathering all the members in an informal and casual context, such as the meal afterward. This type of activity is highly valued by members, as it helps them to strengthen personal ties and break, to a large extent, with the coldness generated by the lack of personal acquaintance characteristic of a large organization. However, in the six organizations analyzed, these activities, once frequent, have been relegated to the day of the General Assembly.

With this in mind, the leaders of large cooperatives should organize this type of event more frequently. Mainly because of their usefulness in generating a sense of belonging among members, but also, above all, to enable the collective to accept a more intensive use of technology in spaces such as General Assemblies.

In addition to promoting committed policies, the alignment of members with cooperative values and principles also serves to raise more and more critical voices against degenerative practices whose main basis is the comfort of the members themselves (maintenance of salaried employees in the parent company and non-cooperativization of plants constituted as capital companies, particularly those located in the same institutional context as the parent companies).

In this sense, legislators should bear in mind that the widening of the limits on the number of salaried employees that can be hired by cooperatives, rather than helping the economic sustainability of the organizations, favors the comfort of cooperative members at the cost of constitutional degeneration.

The way to ensure the economic sustainability of cooperatives without sacrificing the constitutional dimension of their sociopolitical mission is to intensify the use of cooperative flexibility tools, particularly relocations. Cooperatives such as Coop-E show a series of good practices that ensure a habitual and scarcely conflictive use of the tool (see section “Paradox of exclusivity”).

It should be noted that the possibility of using this tool is conditional on the existence of a network of cooperatives committed to hosting members of other cooperatives. In the case of the cooperatives studied, this is possible thanks to their affiliation to Lagun Aro, the social welfare entity belonging to the Mondragon

group through which this practice is managed. The affiliation to Lagun Aro is not an exclusive right of the cooperatives belonging to the Mondragon group, but is open to other external cooperatives. The case of Lagun Aro can serve as an inspiration for those cooperatives that want to enable the use of tools such as relocations.

Finally, it is particularly important that the members of the governing board, in addition to developing a relationship of trust with the board of directors and management, develop a critical eye capable of scrutinizing the economic policies proposed by the latter bodies. This is to identify possible tensions with the sociopolitical mission. In the event of such tensions, board members should try to suggest alternatives that are more committed to the two missions.

### **Concluding remarks, limitations and future lines of research**

The present research advances the scarce knowledge about large worker cooperatives and the tensions they face in deploying their sociopolitical mission in the context of a global capitalist market economy and a prevailing individualism in society. These tensions are complex to manage and involve assuming the enormous difficulty, and sometimes impossibility, of fully deploying all dimensions of the sociopolitical mission of worker cooperatives. Even so, Mondragon's large cooperatives demonstrate an outstanding alternative to capital companies. This alternative materializes, on the one hand, in the ability to build and maintain, to a large extent, a series of fairer, more satisfactory and humane organizational relationships with workers and their environment. And on the other hand, in serving as a prefiguration and test bed for a future post-capitalist economy in which human needs are prioritized over capitalist profit. In that sense, large worker cooperatives are valuable in showing us and anticipating the challenges and paradoxes we might face in building a system in which labor, not capital, is sovereign.

Even so, this research has important limitations that must be mentioned. One of them may be the extrapolability of the results to other cooperative experiences or hybrid organizations of a social nature, since the case of Mondragon is quite particular, with unique characteristics in some aspects (Heras, 2014). In this sense, it would be interesting for future research to analyze other paradoxes that may be faced by worker cooperatives or hybrid organizations that operate in a different institutional context than Mondragon or that, belonging to the same institutional context, are from a different economic sector than the industrial one.

It would also be convenient to compare the way in which the large cooperatives of the Mondragon group manage paradoxes with the large cooperatives of other

groups or cooperative experiences that operate in the same institutional context, such as the Ner Group. It will be especially interesting to investigate the development of the Ulma group as an organization independent of Mondragon and to observe the development of their differences.

In addition, some features of the Mondragon institutional context, such as the significant presence of nationalist logics, deserve further consideration in view of the effects they might have on cooperatives, particularly on members' alignment with them and their ideals. Several studies have noted in the past their influence on members' regeneration animus and their alignment with their cooperative values and organizations (Cheney, 2002, 2009; Kasmir, 1996). In our empirical study, we found a broad presence of these nationalist logics with effects similar to those described in previous literature. Although also with other effects related to the extension of membership to workers belonging to plants outside the Basque Country. Our results on the issue, however, are scarce, and previous studies only address the issue indirectly. Taking this into account, together with the fluctuation of the weight that Basque nationalist sentiment has had in Basque society in recent decades, we consider it relevant to address its effects on worker cooperatives.

On the other hand, our research introduces for the first time the study of work automation in the study of worker cooperatives, warning of its implications in the internal dynamics of cooperatives, particularly in the constitutional dimension of their sociopolitical mission. However, given the forecast that in the coming years automation processes will intensify and affect an increasingly larger proportion of the productive chain (Guimarães and Mazedra Gil, 2022), we believe it would be interesting for future research to address this issue in greater depth.

Similarly, although our research represents one of the first forays into the study of collective processes of reorienting the trade-offs between different organizational missions (Smith and Besharov, 2019) such as reflection processes, it would be convenient to further delve into these and similar management tools. Starting with other possible reflection processes that have taken place in the Mondragon group, such as Orkli or Caja Laboral. Continuing with similar processes that may have been carried out in other cooperatives and hybrid organizations outside the Mondragon group.

Large worker cooperatives offer us an unparalleled field of study of the power relations of the various groups that form them. Our study is, in fact, one of the few that addresses this question within the framework of the theory of institutional logics (Kern et al., 2018; Lawrence et al., 2011; Munir, 2015) showing the implications of the different interests and degrees of power of the different internal groups. However, this is a question that deserves further attention and depth. It

would be interesting to understand the role, power, and interests of other relevant actors such as inactive worker members or consumer members. Due to their characteristics, it is foreseeable that their interests differ from those of the rest of the working partners, either because of their link to the organization, mediated exclusively by capital, in the case of the former; or because of their status as customers in the case of the latter (Battilana et al., 2012). These issues have not yet been addressed in the case of large worker cooperatives.

On a more theoretical level, our research points to the need to question the inclusion of worker cooperatives in the category of social enterprises. The research finds major differences between the two types of organizations that justify the questioning. However, it is up to future research to further explore these differences and similarities to understand the sense of maintaining the traditional categorization or opting for the segregated categorization of worker cooperatives.

Finally, our research represents an innovative advance in the explanation of the implications of size in the sociopolitical mission of worker cooperatives, which complements studies such as Elorza et al. (2016), Elorza and Garmendia (2021) or Garmendia et al., (2021). However, we believe it is relevant that future research can test and verify through the quantitative method our thesis on the issue.

## Bibliografía

Ackers, P., Marchington, M., Wilkinson, A., y Dundon, T. (2004). Partnership and Voice, with or without trade unions: Changing UK management approaches to organisational participation. In M. Stuart y M. Martinez Lucio (Eds.), *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. Routledge.

Acuña, E., Nuñez, A., y Radrikan, M. (2003). Un marco conceptual para el estudio de la participacion. *UniRcoop*, 1(1), 70–84.

Adler, P. S. (2016). Alternative economic futures: A research agenda for progressive management scholarship. *Academy of Management Perspectives*, 30(2). <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0054>

Albert, S., y Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *\*Research on organizational behavior, vol. 7\** (pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.

Albert, S., y Whetten, D. A. (1995). Managing the dual identity organization. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada.

Alexius, S., y Furusten, S. (Eds.). (2019). *Managing Hybrid Organizations: Governance, Professionalism and Regulation*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95486-8>

Alles, M., y Piccinini, C. (2000). Participation and organizational democracy in Uruguay. In R. C. Scharff y V. H. Vargas (Eds.), *Democratic participation and governance in Latin America* (pp. 122–138). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Alperowitz, G., y Hanna, T. (2014). Mondragon and the system problem. *\*Truthout, 13 November\**. Retrieved from <http://www.truth-out.org/news/item/19704-mondragon-and-the-system-problem>

Altuna, R., y Urteaga, E. (2014). La Cooperativa Fagor Ederlan: El “Lean Manufacturing” Como Modelo de Gestión. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82(1).

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE.

Alvesson, M., y Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822>

Alvesson, M., y Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>

André, K., y Pache, A.-C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659–675.

Andriopoulos, C., y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Ang, S., y Cummings, L. (1997). Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing. *Organization Science*, 8\*, 235–255.

Aranzadi, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Arizmendiarieta, J. M. (1984a). *La empresa para el hombre*. Arrasate: Caja Laboral Popular.

Arizmendiarieta, J. M. (1984b). *Emancipación obrera: La cooperación*. Arrasate: Caja Laboral Popular.

Arnould, E. J., y Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484–504.

Aronson, E. (1992). *The social animal* (6th ed.). New York: Freeman.

Arregi, Gago y Legarra. (2022). Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 141, e81815. <https://doi.org/10.5209/reve.81815>

Arregi, Gago, Gomez, Ortega, y Uribetxebarria. (2019). Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa. *Observatorio de la participación de las personas informe 2019 en las organizaciones*.

Ashforth, B. E., y Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, vol. 13\*, 17–62. Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E., y Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474–516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>

Atzeni, M. (2012). *Alternative Work Organizations*. <https://doi.org/10.1057/9781137029041>

Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 368–393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>

Audebrand, L. K., y Malo, M.-C. (2014). And Philosophy for All! A Multi-Stakeholder Cooperative's Quest to Spread "Communities of Inquiries." *Journal of Cooperative Studies*, 47(1), 9– 24.

Audebrand, L. K., Camus, A., y Michaud, V. (2017). A Mosquito in the Classroom: Using the Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216–248. <https://doi.org/10.1177/1052562916682552>

Aurini, J. (2006). Crafting legitimation projects: An institutional analysis of private education businesses. *\*Sociological Forum*, 21\*, 83–111.

Avila Ojer, I. (1997). Lavaderos en la Cuenca de Pamplona. *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra*, (70), 289-304.

Azevedo, A., y Gitahy, L. (2010). The cooperative movement, self-management, and competitiveness: The case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *\*Working USA*, 13\*(1), 5–29.

Azkarraga, J., Cheney, G., y Udaondo, A. (2012). Workers' participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. In *Alternative Work Organizations*. <https://doi.org/10.1057/9781137029041>

Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*. Caja Laboral Popular, Lan Kide Aurrezkoa.

Bahr, A. M. B. (2005). *Indigenous religions*. Chelsea House Publ.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Begiristain, A. (2004). Governance of the mondragon corporacion cooperativa. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61–87. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00243.x>

Bakhtin, M. M., y Holquist, M. (1983). *The dialogic imagination four essays*. University of Texas Press.

Barandiaran, X., y Lezaun, J. (2017). The Mondragon experience. In J. Michie, J. R. Blasi, y C. Borzaga (Eds.), *\*The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business\** (pp. 279–294). Oxford University Press.

Barin, L., Aguilar, N., Leca, B., y Gond, J.-P. (2016). Institutional Resilience in Extreme Operating Environments: The Role of Institutional Work. *Business y Society*, 55(7), 970–1016. <https://doi.org/10.1177/0007650314567438>

Bartlett, W., y Mercer, A. (2000). Building social capital: The role of secondary cooperatives. *Journal of Co-operative Studies*, 33(1), 39–53.

Bartunek, J. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In R. Quinn y K. Cameron (Eds.), *\*Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management\** (pp. 137–162). Cambridge, MA: Ballinger.

Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2). <https://doi.org/10.1177/0143831X10377809>

Basterretxea, I., Cornforth, C., y Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *\*Economic and Industrial Democracy\**. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>

Batstone, E. (1983). Organization and orientation: A life cycle model of french co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), 139-161. [doi:10.1177/0143831X8342002](https://doi.org/10.1177/0143831X8342002)

Battilana, J., y Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

Battilana, J., y Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>

Battilana, J., Besharov, M., y Mitzineck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, y R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational*

Institutionalism (pp. 128–162). SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781446280669.n6>

Battilana, J., Besharov, M., y Mitzinneck, B. (2024). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (By pages 128-162). SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781526415066>

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., y Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10, 5155.  
<https://doi.org/10.48558/WF5M-8Q69>

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., y Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>

Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., y Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210847.  
<https://doi.org/10.1177/26317877221084714>

Bauwens, T., Huybrechts, B., y Dufays, F. (2020). Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization y Environment*, 33(2), 195–219.  
<https://doi.org/10.1177/1086026619837126>

Beardwell, I. (1998). ‘Voices on’. *People Management*, May.

Becker-Blease, J. R., Kaen, F. R., Etebari, A., y Baumann, H. (2010). Employees, firm size and profitability in U.S. manufacturing industries. *Investment Management and Financial Innovations*, 7(2), 15-27.

Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, 8(3), 247–260.

Ben-Ner, A., y Gui, B. (2003). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In H. K. Anheier y A. Ben-Ner (Eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise* (pp. 3–26). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_1)

Benson, J. (2000). Employee voice in union and non-union Australian workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 453-459.

Berger, P. L. y Luckmann, T., (2003). *La construcción social de la realidad* (S. Zuleta, Trans.; 1.Aufl). Amorrortu.

Berggren, C. (1992). *Alternatives to lean production: Work organization in the Swedish auto industry*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bernstein, P. (1976). Necessary elements for effective worker participation in decision-making. *Journal of Economic Issues*, X(2), 490–522.

Berti, M., y Simpson, A. V. (2021). On the practicality of resisting pragmatic paradoxes. *Academy of Management Review*, 46\*(2), 409–412.

Besharov, M., y Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.

Bhappu, A. D. (2000). *The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management*. *The Academy of Management Review*, 25(2), 409. <https://doi.org/10.2307/259021>

Binder, A. (2007). For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36(6), 547–571.

Bjork, C. (2013). Recession frays ties at Spain's co-ops. *The Wall Street Journal*, 26 December\*, B-3.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., y Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>

Blinder, A. (1990). *Paying for Productivity*. New York: Brookings Institution.

Bloodgood, J. M., y Chae, B. (Kevin). (2010). Organizational paradoxes: Dynamic shifting and integrative management. *Management Decision*, 48(1), 85–104. <https://doi.org/10.1108/00251741011014472>

Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18\*, 127–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0224>

Bonache, J., y Zárrega-Oberty, C. (2020). Compensating international mobility in a workers' cooperative: An interpretive study. *Journal of World Business*, 55(5), 100975. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.005>

Borzaga, C., y Defourny, J. (Eds.). (2001). *The Emergence of Social Enterprise* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203164679>

Boxall, P. F., y Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. ed). Palgrave Macmillan.

Bradley, K. (1980). A comparative analysis of Producer Cooperatives: Some theoretical and empirical investigations. *British Journal of Industrial Relations*, 18(2), 155–168.

Bretos, I. (2021). *Sociedad Cooperativa Multinacional: Globalización, Participación, Democracia y Valores Cooperativos* [Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza].

Bretos, I., y Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—A case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2). <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>

Bretos, I., y Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73. doi:10.1111/apce.12145

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2018a). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 76–91. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12165>

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2018b). Multinational Expansion of Worker Cooperatives and Their Employment Practices: Markets, Institutions, and Politics in Mondragon. *ILR Review*, 72(3). <https://doi.org/10.1177/0019793918779575>

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2019). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a ‘grow-or-die’ dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3). <https://doi.org/10.1111/apce.12258>

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2023). Power in the Process of Reversing Mission Drift in Hybrid Organizations: The Case of a French Multinational Worker Co-operative. *Business y Society*, 00076503231212848. <https://doi.org/10.1177/00076503231212848>

Briscoe, G. (1988). *The economics of the construction industry*. Mitchell.

Bromley, P., y Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>

Brown, L., Carini, C., Gordon-Nembhard, Hammond-Ketilson, L., Hicks, McNamara, J., Novkovic, S., Rixon, D., y Simmons., R. (2015). Co-operatives for Sustainable Communities Tools to Measure Co-operative Impact and Performance. The Centre for the Study of Co-operatives at the University of Saskatchewan. [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-publication-1282\\_en.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1282_en.html)

Bunders, D. J. (2023). Silicon law of oligarchy: Patterns of member participation in the decision-making of platform cooperatives. *Socio-Economic Review*, mwad058. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad058>

Campillo, N. (1992). Razón y utopía en la sociedad industrial. Un estudio sobre Saint-Simon. Valencia: Universitat de València.

Canales, R. (2014). Weaving Straw into Gold: Managing Organizational Tensions Between Standardization and Flexibility in Microfinance. *Organization Science*, 25(1), 1–28.

Caro Baroja, J. (1974). De la vida rural vasca (2. ed). Ed. Txertoa.

Cassell, C., y Symon, G. (Eds.). (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage.

Cerami, A., y Greenberg, J. (2003). *Social capital and public policy in Latin America*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.

Charterina, M. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.

Chaves, R., y Sajardo-Moreno, A. (2004). Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x>

Chen, H. T. (2012). Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application and advancement. In R. Strobl, O. Lobermeier, y W. Heitmeyer (Eds.), *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur* (pp. 17–40). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19009-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19009-9_2)

Cheney, G. (1983). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Ithaca, NY: ILR Press.

Cheney, G. (1995). Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3). <https://doi.org/10.1080/00909889509365424>

Cheney, G. (2002). Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon. *Labour/Le Travail*, 53, 333. <https://doi.org/10.7591/9781501721113>

Cheney, G. (2009). Las cooperativas ante la crisis económica mundial: Responsabilidades y oportunidades en el mercado global futuro. Mondragon/Arrasate, Gipuzkoa: Gizabidea.

Cheney, G. (Ed.). (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices* (2nd ed). Waveland Press.

Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., y Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: : Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>

Child, C. (2020). Whence paradox? Framing away the potential challenges of doing well by doing good in social enterprise organizations. *Organization Studies*, 41\*(8), 1147–1167.

Clegg, S. R., Da Cunha, J. V., y E Cunha, M. P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>

Cole, G. D. H. (1920). *The meaning of socialism*. London: Macmillan.

Cooke, B., y Kothari, U. (Eds.). (2001). *Participation: The new tyranny?* Zed Books.

Cordero, J. (1997). *Semana de Estudios Medievales de Nájera*, ed. Asociacionismo popular gremios, cofradías, hermandades y hospitales (pp. 387-400). ISBN 84-89362-32-7.

Corley, K. G., y Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>

Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4). <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/sej-09-2013-0036>

Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., y Lewis, J. (1988). *Developing Successful Worker Co-Operatives*.

Council of the European Union. (2015). Consejo Europeo aprueba conclusiones promoción economía social. \*ICA.coop\*.

Cunha, M. P., Miner, A. S., y Antonacopolou, E. (2017). Improvisation processes in organizations. In A. Langley y H. Tsoukas (Eds.), \*The Sage Handbook of Process Organization Studies\* (pp. 559–573). Los Angeles, CA: Sage.

Curl, J. (2009). *For all the people: Uncovering the hidden history of cooperation, cooperative movements, and communalism in America*. Oakland, CA: PM Press.

De Unamuno (1981). Vizcaya. In Costa Martínez, J. (Ed.), *Derecho consuetudinario y economía popular de España* (pp. 51-79). Zaragoza: Editorial Guara.

Dean, A. (2019). Do successful worker-managed firms degenerate? *Journal of Comparative Economics*, 47(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2019.01.003>

Deaux, K. (1993). Reconstructing social identity. \*Personality and Social Psychology Bulletin, 19\*, 4–12.

Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.

Defourny, J. (1992a). Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector. In Defourny J. y Monzón Campos J.-L. (Eds.), *Economie Sociale - The Third Sector* (pp. 27-49). De Boeck.

Defourny, J. (1992b). Histoire et actualité du fait associatif. In Defourny J. y Laloi N. J. (Eds.), *Vie associative et fonctions collectives* (pp. 21-34). CIFOP.

Defourny, J. (2013). The EMES “ideal-type” social enterprise as a compass.

Defourny, J., Fonteneau, B., y Develtere, P. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck université.

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 375–390.

Detert, J. R., y Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

Develtere, P. (1994). *Cooperation and Development*. Louvain: Acco.

Diamantopoulos, M. (2012). Breaking out of co-operation's "iron cage": From movement degeneration to building a developmental movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00461.x>

Diefenbach, T. (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free': *Organization Studies*, 40(4), 545–562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Diochon, M. C. (2010). Governance, entrepreneurship and effectiveness: Exploring the link. *Social Enterprise Journal*, 6(2), 93–109. <https://doi.org/10.1108/17508611011069248>

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>

Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. <https://doi.org/10.2307/258887>

Draper, H. (2004). The Cooperative Group: Democratising the Ownership of Wealth? In P. Kropotkin (Ed.), *Mutual aid: A factor of evolution* (pp. 155-178). London: Freedom Press.

Dubnick, M. J., y Frederickson, H. G. (Eds.). (2014). *Accountable Governance* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315706771>

Dundon, T. (2002). Employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 234-245.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., y Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>

Durand, R., Rodolphe, Szostak, B., Bérangère, Jourdan, J., y Thornton, P. (2013). Institutional logics as strategic resources. \*HEC Research Papers Series 1004, HEC Paris\*.

Dutton, J. E., y Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>

Ebrahim, A. S., y Rangan, V. K. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>

Ebrahim, A., Battilana, J., y Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81.

Edwards, T., Almond, P., y Colling, T. (2011). Fleas on the backs of elephants: researching the multinational company. In R. Piekkari y C. Welch (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management* (pp. 411–430). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Egin Ayllu. (2014). *Las Vecindades Vitorianas*. Vitoria: Ned Ediciones.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

Elena Diaz, F. (1966). El cooperativismo del grupo mondragonés: Análisis de esta experiencia a la luz de los principios cooperativos. \*REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 11–12\*, 39–94.

Elo, S., y Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Elorza, U., y Garmendia, A. (2021). Basque industrial co-operative companies: A comparative analysis in terms of economic profitability and social welfare. In *The Preston Model and Community Wealth Building*. Routledge.

Elorza, U., Aritzeta, A., y Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22\*(7), 1401–1422. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561956>

Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45(1), 121–141. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0167>

Elsbach, K. D., y Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35\*, 699–738.

Emery, M., y Thorsvik, J. (2003). *Democracy at work: Employees' participation in companies*. Geneva: International Labour Office.

Engels, F. (1980). El problema campesino en Francia y en Alemania. En Marx, K. y Engels, F. (Eds.), *Obras escogidas (Tomo III, pp. 482-502)*. Moscú: Editorial Progreso.

Engels, F. (2006). *Del socialismo utópico al socialismo científico*. Grupo de Traductores de la Fundación Federico Engels.

Erikson, E. H. (1959). The problem of ego identity. *Psychological Issues*, 1\*, 101–171.

Errasti, A. (2015). Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economic y Industrial Democracy*, 36(3), 479–499. <https://doi.org/10.1177/0143831x13511503>

Errasti, A., Bretos, I., y Nunez, A. (2017). The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor: Review of Radical Political Economics, 49(2), 181–197. <https://doi.org/10.1177/0486613416666533>

Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, B., y Elgoibar, P. (2003). The internationalisation of cooperatives: the case of the mondragon cooperative corporation\*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4), 553–584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2003.00235.x>

European Commission. (2021). Social Economy Action Plan on 9 December 2021. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537ylangId=en>

Fairbairn, B. (2002). How “Social” are Co-ops? Tensions, Transitions, and the Social Economy of Co-operatives in Canada. *Économie et Solidarité*, 33(1), 112–130.

Farjoun, M. (2010). BEYOND DUALISM: STABILITY AND CHANGE AS A DUALITY. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463331>

Fauquet, G. (1980). O sector cooperativo. Lisboa: Livros Horizonte.

Flecha, R., y Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666–682. <https://doi.org/10.1177/1350508414537625>

Flecha, R., y Soler, M. (2014). Communicative Methodology: Successful Actions and Dialogic Democracy. *Current Sociology*, 62(2), 232–242.

Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49\*(5), 1016–1030.

Forcadell, F. J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255–274. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5>

Foreman, P., y Whetten, D. A. (2002). Members’ Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>

Fowler, A. (2000). Normas laborales en Colombia: Lo formal y lo real. Bogotá: Norma.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56\*(3), 218.

Freeman, R., y Medoff, J. (1984). What do Unions do? New York: Basic Books.

Friedland, R., y Alford, R. R. (s.f.). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis\** (pp. 232–267). University of Chicago Press.

Galaskiewicz, J., y Barringer, S. N. (2012). Social Enterprises and Social Categories. In B. Gidron y Y. Hasenfeld (Eds.), *Social Enterprises* (pp. 47–70). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_3](https://doi.org/10.1057/9781137035301_3)

Gambina, J. C., y Roffinelli, G. (2011). La construcción de alternativas más allá del capital. In Piñeiro Harnecker, C. (Ed.), *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba* (pp. 55-70). La Habana: Editorial Caminos.

Gamble, J. (2010). Transferring organizational practices and the dynamics of hybridization: Japanese retail multinationals in China. *Journal of Management Studies*, 47, 705–732.

Gaminde Egia, E. (2017). *La doctrina social cristiana y el cooperativismo vasco: una alternativa para el cambio*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.

Garayalde Niño, M. L. (2014). *Las microfinanzas aplicadas a la financiación de proyectos de infraestructura: el caso de la construcción de pozos en Etiopía* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].

Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., y Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341–357. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration* (1. publ). Univ. of California Press.

Gil de San Vicente, I. (2013). *Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Algunas lecciones para Euskal Herria*. Bilbao: Boltxe Liburuak.

Gintis, H. (2015). The theory of self-governance. *Socio-Economic Review*, 13(1), 211–235.

Gioia, D. A., Corley, K. G., y Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>

Golden-Biddle, K., y Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8\*, 593–611.

Gonzalez, S. A. (2013). El cooperativismo. En Fernández-Buey, F. (Ed.), *Comprender el capital*. Madrid: La Oveja Roja.

Gordon-Nembhard, J. (2015). Understanding and Measuring the Benefits and Impacts of Co-operatives. In L. Brown et al. (Eds.), *Cooperatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Cooperative Impact and Performance* (pp. 152–179). Saskatoon, SK: Centre for the Study of Co-operatives.

Gorroñoigoitia, A. (1994). *La organización interna de una cooperativa*. Arrasate: Azatza.

Governance Institute of Australia. (2024). Retrieved from <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance/>

Gobierno de España. (2011). Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. \*Boletín Oficial del Estado\*.

Graetz, F., y Smith, A. C. T. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 265–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x>

Gray, T. W. (2004). De/reconstruction of vaguely defined property rights within neoclassical discourse, and cooperative finance. \**Journal of Rural Cooperation*, 32\*(2), 99–110.

Greenwood, R., Hinings, C. R., y Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., y Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., y Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>

Grimes, M. G., Williams, T. A., y Zhao, E. Y. (2019). Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0254>

Gui, B. (1991). THE ECONOMIC RATIONALE FOR THE “THIRD SECTOR.” *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 551–572. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1991.tb01367.x>

Guimarães, L., y Mazedo Gil, P. (2022). Looking ahead at the effects of automation in an economy with matching frictions. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 144, 104538. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104538>

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gümüşay, A. A., Smets, M., y Morris, T. (2020). “God at Work”: Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124–154. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>

Haigh, N., y Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>

Halil, E. A., y Hassan, A. (2012). The effect of firm size on profitability: An empirical Icelandic funds Bitrost. *Journal of Social Sciences*, 1, 33-42.

Hall, M., Broughton, A., Carley, M., y Sisson, K. (2002). *Works Councils for the UK?* London: Eclipse Group/IRRU.

Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, Mass: Belknap Press.

Hargrave, T. J., y Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38\*(3–4), 319–339.

Harter, L., y Krone, K. (2001). The boundary-spanning role of a cooperative support organization: Managing the paradox of stability and change in non-traditional organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 29(3), 248–277. <https://doi.org/10.1080/00909880128111>

Hastings, S. E., y Palmer, N. (2003). A framework for understanding self-managing team performance. In G. Salvendy y M. Smith (Eds.), *Human Interface and the Management of Information: Designing Information Environments* (pp. 45–49). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Haugh, H. (2007). Community–Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 161–182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x>

Haveman, H. A., y Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606–1651. <https://doi.org/10.1086/231128>

Heath, J. R. (1990). Enhancing the contribution of land reform to Mexican agricultural development. Policy Research Working Paper Series 285. The World Bank.

Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice: *Organization*, 21(5), 645–665. <https://doi.org/10.1177/1350508414537623>

Heras-Saizarbitoria, I., y Basterretxea, I. (2016). Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.001>

Hernández Ríos, L. A., y Martínez del Duero, T. (2010). El antiguo sistema de Francmasonería Operativa según los registros de la División de York. México: Atsiluth.

Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105–135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>

Hill, R. A., y Dunbar, R. I. M. (2003). Social network size in humans. *Human Nature*, 14(1), 53–72. <https://doi.org/10.1007/s12110-003-1016-y>

Hobsbawm, E. J. (1968; 1977). *Industria e Imperio – Capítulo 3: “La Revolución industrial, 1780-1840” – 4*

Hobsbawm, E. (1988). *En torno a los orígenes de la revolución industrial (5a. ed). Siglo XXI.*

Hobsbawm, E. J. (2016). *Industria e imperio: Historia de Gran Bretaña desde 1750 hasta nuestros días (Primera edición). Crítica ; Editorial Planeta.*

Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., y Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12002>

Hough, P. (2015). 'Walking the Talk': Putting Cooperative Principles and Values into Practice with the Help of the Co-op Index. In L. Brown et al. (Eds.), *Cooperatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Cooperative Impact and Performance* (pp. 118–128). Saskatoon, SK: Centre for the Study of Cooperatives.

Hudon, M., y Sandberg, J. (2013). The Ethical Crisis in Microfinance: Issues, Findings, and Implications. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 561–589. <https://doi.org/10.5840/beq201323440>

Huhtala, K., y Tuominen, P. (2016). Election of board members in cooperatives: A review on cooperative governance vis-à-vis corporate governance. *\*Proceedings\**, 945–954.

Hunt, G. C. (1992). Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Cooperatives. *Economic y Industrial Democracy*, 13(1), 9–43. <https://doi.org/10.1177/0143831x92131002>

Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>

Huybrechts, B. (2012). *Fair trade organizations and social enterprise: Social innovation through hybrid organization models*. Routledge.

Huybrechts, B., y Haugh, H. (2018). The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms: Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network. *Organization Studies*, 39(8), 1085–1108. <https://doi.org/10.1177/0170840617717097>

Ilaboya, Ofuan. J., y Ohiokha, Izien. F. (2016). Firm Age, Size and Profitability Dynamics: A Test of Learning by Doing and Structural Inertia Hypotheses. *Business and Management Research*, 5(1), p29. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n1p29>

Ingram, P., y Clay, K. (2000). The Choice-Within-Constraints New Institutionalism and Implications for Sociology. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 525–546. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.525>

International Cooperative Alliance. *Identity*. Recuperado de <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>  
Última consulta: 20/05/2024

International Labour Organization. (2022). 110th session of the International Labour Conference. Retrieved from <https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/lang--es/index.htm>

International Labour Organization. (s.f.). A study based on ILO's global estimates of employment by economic class. \*ILOSTAT\*.

Iradiel, P. (2009). Feudalismo agrario y artesanado corporativo. *Studia Historica. Historia Medieval*, 2. [https://revistas.usal.es/index.php/Studia\\_H\\_Historia\\_Medieval/article/view/4282](https://revistas.usal.es/index.php/Studia_H_Historia_Medieval/article/view/4282)

Jarrett, M., y Vince, R. (2017). Psychoanalytic theory, emotion and organizational paradox. In \*The Oxford Handbook of Organizational Paradox\* (pp. 48–65).

Jarzabkowski, P. A., y Lê, J. K. (2017). We Have To Do This and That? You Must be Joking: Constructing and Responding to Paradox Through Humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462. <https://doi.org/10.1177/0170840616640846>

Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a cooperative sheet-metal factory. 24(2), 1350508416664144.

Jaumier, S., Daudigeos, T., y Joannidès De Lautour, V. (2017). Co-Operatives, Compromises, and Critiques: What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism? In C. Cloutier, J.-P. Gond, y B. Leca (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 52, pp. 73–106). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052003>

Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>

Jordan, L., y Van Tuijl, P. (Eds.). (2012). *NGO Accountability* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772099>

Kalmi, P. (2004). Exclusion from employee ownership: evidence from Estonian case studies. *Advances in Economic Analysis and Policy*, 8(1), Article 5.

Kannothra, C. G., Manning, S., y Haigh, N. (2018). How Hybrids Manage Growth and Social-Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 271–290. JSTOR.

Kaplan, A., y Drimer, B. (1981). *Las cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina*. Buenos Aires: Intercoop.

Kasmir, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*.

Keasey, K. (Ed.). (1997). *Corporate governance: Economic and financial issues*. Oxford Univ. Press.

Keller, J., y Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and dual processes: A review and synthesis. *\*International Journal of Management Reviews, 21\*(2), 162–184*.

Kern, A., Laguecir, A., y Leca, B. (2018). Behind smoke and mirrors: A political approach to decoupling. *\*Organization Studies, 39\*(4), 543–564*. <https://doi.org/10.1177/0170840617693268>

Kern, L. (2001). *Understanding cooperation: Theory and practice*. London: SAGE.

Kirkham, M. (1973). *Industrial Producer Co-operation in Britain: Three Case Studies*. Unpublished MA Thesis, University of Sheffield.

Klein, S., Schneider, S., y Spieth, P. (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research, 125, 658–671*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053>

Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: Workers' self-management in Greece. *Organization, 22(6), 847–871*. <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>

Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., y Pfarrer, M. D. (2012). A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review, 37(3), 332–354*. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0314>

Kraatz, M. S., y Block, E. S. (2024). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (By pages 243-275). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>

Kropotkin, P. (2016). *El apoyo mutuo. Un factor de evolución*. Logroño: Pepitas de calabaza.

Kumar, K. (1992). El pensamiento utópico y la práctica comunitaria Robert Owen y las comunidades owenianas. *Política y Sociedad, 11, 123–144*.

Lambert, P. (1961). *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24, 691–710*.

Larrañaga, J. (1981). Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragon. Arrasate: Caja Laboral Popular.

Larrañaga, J. (1998). El cooperativismo de Mondragon, Interioridades de una Utopía. Arrasate: Azatza.

Lasserre, G. (1972). El cooperativismo. Barcelona: Oikos-tau S.A.

Lawrence, T., Suddaby, R., y Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20\*(1), 52–58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>

Leca, B., Gond, J.-P., y Barin Cruz, L. (2014). Building ‘Critical Performativity Engines’ for Deprived Communities: The Construction of Popular Cooperative Incubators in Brazil. *Organization*, 21(5), 683–712.

Lenin, V. I. (1980). Sobre las cooperativas. En Lenin, V. I. (Ed.), *Sobre las cooperativas* (pp. 28-34). Moscú: Editorial Progreso.

Lenin, V. I. (2022). *El Estado y la revolución* (Segunda edición, octava reimpresión: 2022). Alianza Editorial.

León XIII. (1891). *Rerum Novarum*. Disponible en: [http://w2.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum.html](http://w2.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html); última consulta: 07/04/2024

Levi, Y., y Davis, P. (2008). Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178–2188. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.06.003>

Lewin, D., y Mitchell, D. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review*, 34(3), 95-111.

Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.2307/259204>

Lewis, M. W., y Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating Paradox Is Paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528–548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>

Lüscher, L. S., y Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>

- Luxemburg, R. (2015). *Reforma o revolución (Auflage)*. Ediciones Akal, S. A.
- Luzarraga, J., Aranzadi, D., y Irizar, I. (2007). Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization. In 1st CIRIEC International Research Conference on the Social Economy, Victoria, Canada, 22–25 October 2007.
- Lyon, F., y Fernandez, H. (2012). Strategies for scaling up social enterprise: Lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 63–77. <https://doi.org/10.1108/17508611211226593>
- Mair, J., Mayer, J., y Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Malo, M., y Vézina, M. (2004). Governance and Management of Collective User-Based Enterprises: Value-Creation Strategies and Organizational Configurations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 113–137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00245.x>
- Mandel, E. (1975). Ernest Mandel: Self-Management - Dangers and Possibilities (Summer 1974). [marxist.org](http://marxist.org). Retrieved from <https://www.marxists.org/archive/mandel/1975/xx/selfman.htm>
- Marx, K. (1866). Instrucción sobre diversos problemas a los delegados del Consejo Central Provisional. <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1860s/isdp66s.htm#fn0>
- Marx, K. (2017). *Crítica del programa de Gotha*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Marx, K. (2019). *Miseria de la filosofía*. Edaf.
- Marx, K., y Engels, F. (1979). Manifiesto inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores. En Karl Marx y Friedrich Engels (Eds.), *Obras escogidas (Vol. II, p. 11)*. Moscú: Editorial Progreso.
- Marx, K., y Engels, F. (2019). *El manifiesto comunista (Primera edición en Austral: enero de 2019)*. Ediciones Península.
- Marx, K., Engels, F., y Lenin, V. I. (2015). *La Comuna de París*. Ediciones Akal, S.A.

Mason, C., y Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>

Mata, H. (2020). Bases teóricas y mecanismos para un desarrollo integral del cooperativismo que sea conforme con su identidad, a partir de las experiencias de Cuba, Yugoslavia y Mondragon [Tesis doctoral, Universidad de Deusto].

McCabe, D., y Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.

McCloskey, D. (2004). Review of *The Cambridge Economic History of Modern Britain*. In Floud, R. y Johnson, P. (Eds.), *Times Higher Education Supplement*.

McGrath, J. E., Martin, J., y Kulka, R. A. (1982). *Judgment calls in research*. Sage Publications.

McLagan, P., y Nel, C. (1995). *The age of participation: New governance for the workplace and the world*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Meister, A. (1984). *Participation, associations, development, and change*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Menzani, T., y Zamagni, V. (2010). Cooperative Networks in the Italian Economy. *Enterprise y Society*, 11(1), 98–127.

Merton, R. (1976). *\*Sociological ambivalence and other essays\**. New York: Free Press.

Meyer, J. W., y Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage.

Michaud, M., y Audebrand, L. K. (2019). Inside out, outside in: “Supporting members” in multi-stakeholder cooperatives.

Michaud, V. (2013). Business as a Pretext? Managing Social-Economic Tensions on a Social Enterprise’s Websites. *M@n@gement*, 16(3), 294–331.

Michels, R. (1915). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Kitchener, ON: Batoche Books.

Millward, N., Bryson, A., y Forth, J. (2000). All change at work: British employment relations 1980-1998 as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series. London: Routledge.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s.f.). ¿Qué es una cooperativa de trabajo asociado? Recuperado de [https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_2/contenidos/guia\\_2\\_7\\_2.htm#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20cooperativa%20de,bienes%20o%20servicios%20para%20terceros.](https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/contenidos/guia_2_7_2.htm#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20cooperativa%20de,bienes%20o%20servicios%20para%20terceros.)

Mintzberg, H., y Azevedo, G. (2012). Fostering “Why not?” social initiatives – beyond business and governments. *Development in Practice*, 22(7), 895–908. <https://doi.org/10.1080/09614524.2012.696585>

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., y Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>

Mitzinneck, B. C., y Besharov, M. L. (2019). Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise. *Journal of Business Ethics*, 159(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4048-2>

Miyazaki, H. (1984). On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy. *Journal of Political Economy*, 92(5), 909–931.

Moizer, J., y Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>

Molina, F., y Miguez, A. (2008). The origins of Mondragon: Catholic cooperativism and social movement in a Basque valley (1941-59). *Social History*, 33(3), 284–298.

Monzón Campos, J. L. (1989). Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos. Madrid: Ministerio de trabajo y seguridad social.

Monzón Campos, J. L. (1995). Las cooperativas de trabajo asociado ante la reforma de los principios cooperativos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 47–52.

Morrison, E. W., y Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Moye, A. M. (1993). Mondragon: Adapting Co-operative Structures to Meet the Demands of a Changing Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 14(2), 251–276. DOI: 10.1177/0143831X93142006

Munir, K. A. (2015). A Loss of Power in Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 90–92. <https://doi.org/10.1177/1056492614545302>

Murnighan, J. K., y Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165–186. <https://doi.org/10.2307/2393352>

Murray, F. (2010). The Oncomouse That Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2), 341–388. <https://doi.org/10.1086/653599>

Najam, A. (1996). NGO Accountability: A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 14(4), 339–354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.1996.tb00112.x>

Narvaiza, L., Aragon-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Bayle-Cordier, J., y Stervinou, S. (2017). Cooperative Dynamics During the Financial Crisis: Evidence From Basque and Breton Case Studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 505–524. <https://doi.org/10.1177/0899764016661775>

Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Boston: Pearson.

Ng, C. W., y Ng, E. (2009). Balancing the democracy dilemmas: Experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*, 30(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/0143831X09102419>

Nigam, A., y Ocasio, W. (2010). Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. *Organization Science*, 21(4), 823–841. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490>

Nilsson, J., Kihlen, A., y Norell, L. (2009). Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.92574>

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Noticias de Gipuzkoa. (2023). Firman el Manifiesto de San Sebastián para reforzar la economía social en Europa. Retrieved from <https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/economia/2023/11/15/firman-manifiesto-san-sebastian-reforzar-7516251.html>

Nyssens, M., Adam, S., y Johnson, T. (2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge.

O'Dwyer, B., y Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 801–824. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.002>

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

Ocasio, W., y Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287–309. <https://doi.org/10.1177/1476127015625040>

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145. <https://doi.org/10.2307/258610>

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ometto, M. P., Gegenhuber, T., Winter, J., y Greenwood, R. (2019). From Balancing Missions to Mission Drift: The Role of the Institutional Context, Spaces, and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises. *Business y Society*, 58(5), 1003–1046. <https://doi.org/10.1177/0007650318758329>

Ormaetxea, J. M. (2003). *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Arrasate: Saiolan-Caja Laboral.

Ortega, I. (2013). Diagnóstico sobre la participación institucional en las cooperativas. Unpublished manuscript.

Ortega, I. (2018). Understanding social enterprise: Theory and practice. In E. Haughey (Ed.), *Creating cooperative enterprises through social entrepreneurship* (pp. 29–57). Hershey, PA: IGI Global.

Ortega, I. (2021). La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragon al pensamiento cooperativo [Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea].

Ortega, I., y Uriarte, L. (2015). Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragon. Tras la Caída de Fagor Electrodomésticos. Cuadernos de Lanki (10), 1-45.

Oseen, C. (2016). 'It's Not Only What We Say but What We Do': Pay Inequalities and Gendered Workplace Democracy in Argentinian Worker Coops. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 219–244.

Pache, A.-C., y Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>

Pache, A.-C., y Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Padgett, J. F., y Powell, W. W. (Eds.). (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton University Press.

Paranque, B., y Willmott, H. (2014). Cooperatives-saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604–625.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., Valérie Fournier, y Land, C. (2013). *The Routledge Companion to Alternative Organization*.

Parliament of Navarre. (2021). El Parlamento de Navarra celebra el Día Internacional de las Cooperativas. Retrieved from <https://parlamentodenavarra.es/es/noticias/el-parlamento-de-navarra-celebra-el-día-internacional-de-las-cooperativas>

Paton, D. (2003). Disaster preparedness: A social-cognitive perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(3), 210–216. <https://doi.org/10.1108/09653560310480686>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research y Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage.

- Pérotin, V. (2004). Early Cooperative Survival: The Liability of Adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory y Labor-Managed Firms*, 8, 67–86.
- Pérotin, V. (2015). What do we really know about workers' cooperatives? In *\*ILO-ICA Research Conference on Cooperatives and the World of Work\**, 9–10 November 2015, Antalya, Turkey.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *The Academy of Management Review*, 18(4), 599. <https://doi.org/10.2307/258592>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (2009). *The external control of organizations: A resource dependence perspective (Nachdr.)*. Stanford Business Books.
- Poisson, E. (1921). *La república cooperativa*. Barcelona: Editorial Cervantes.
- Polos, L. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85–115. <https://doi.org/10.1093/icc/11.1.85>
- Poole, M. S., y Van De Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562. <https://doi.org/10.2307/258559>
- Poole, M. S., y Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Prasad, A., y Prasad, P. (2002). The Coming of Age of Interpretive Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 5(1), 4–11.
- Pratt, M. G., y Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Pratt, M. G., y Rafaeli, A. (1997). ORGANIZATIONAL DRESS AS A SYMBOL OF MULTILAYERED SOCIAL IDENTITIES. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862–898. <https://doi.org/10.2307/256951>
- Przeworski, A. (2001). *Democracy and Development: Political Institutions and Well-Being in the World, 1950-1990*. Cambridge: Cambridge University Press.

Purdy, J. M., y Gray, B. (2009). Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields. *The Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380. JSTOR.

Puusa, A., Hokkila, K., y Varis, A. (2016). Individuality vs. Communalism: A New Dual Role of Cooperatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22–30.

Quinn, R., y Cameron, K. (1988). *\*Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.\** Cambridge, MA: Ballinger.

Raaijmakers, A. G. M., Vermeulen, P. A. M., Meeus, M. T. H., y Zietsma, C. (2015). I Need Time! Exploring Pathways to Compliance under Institutional Complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), 85–110. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0276>

Radford, R. (2000). Worker representation on corporate boards in Australia. *Australian Journal of Management*, 25(1), 77–95.

Radoynovska, N., Ocasio, W., y Laasch, O. (2020). The emerging logic of responsible management: Institutional pluralism, leadership, and strategizing. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, y D. Jamali (Eds.), *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00037>

Raffaelli, R., Glynn, M. A., y Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *\*Strategic Management Journal*, 40\*(7), 1013–1039.

Ramus, T., y Vaccaro, A. (2017). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2353-y>

Ramus, T., Vaccaro, A., y Brusoni, S. (2017). Institutional Complexity in Turbulent Times: Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253–1284. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0394>

Rao, H., y Sivakumar, K. (1999). Institutional sources of boundary-spanning structures: The establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials. *\*Organization Science*, 10\*(1), 27–42. <http://www.jstor.org/stable/2640386>

Rao, H., Morrill, C., y Zald, M. N. (2000). Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms. *Research in Organizational Behavior*, 22, 237–281. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22007-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22007-8)

Reay, T., y Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>

Reed, D. (Ed.). (2009). *Co-operatives in a global economy: The challenges of co-operation across borders*. Cambridge Scholars Publ.

Rees, L., Rothman, N. B., Leheavy, R., y Sanchez-Burks, J. (2013). The ambivalent mind can be a wise mind: Emotional ambivalence increases judgment accuracy. *\*Journal of Experimental Social Psychology*, 49\*(3), 360–367.

Reger, R. K., Barney, J., Bunderson, S., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., Martens, L., Sarason, Y., y Stimpert, L. (1998). A strategy conversation on the topic of organizational identity. In D. Whetten y P. Godfrey (Eds.), *\*Identity in organizations: Developing theory through conversations\** (pp. 99–168). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rivera Rodríguez, C. A., y Labrador Machín, O. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 1(2), 191–208.

Roche, W. (2000). The End of New Industrial Relations? *European Journal of Industrial Relations*, 6(3), 261-282.

Rodríguez-Oramas, A., Burgues-Freitas, A., Joanpere, M., y Flecha, R. (2022). Participation and Organizational Commitment in the Mondragon Group. *Frontiers in Psychology*, 13, 806442. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.806442

Rodríguez, O. (2017). *La constitucionalización de la cooperativa. Una propuesta para su redimensionamiento en Cuba*. Brasil: Vincere Asociados.

Rogers, P. J. (2008). Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions. *Evaluation*, 14(1), 29–48. <https://doi.org/10.1177/1356389007084674>

Rosner, M. (1984). *Search for ‘coping strategies’ or forecasts of co-operative ‘degeneration’?* *Economic and Industrial Democracy*. London: Sage Publications.

Rothenberg, A. (1979). *\*The emerging goddess\**. Chicago: University of Chicago Press.

Rothschild-Whitt, J. (1976). Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations\*. *Sociological Inquiry*, 46(2), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1976.tb00752.x>

Rothschild, J. (2009). Workers' Cooperatives and Social Enterprise: A Forgotten Route to Social Equity and Democracy. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1023–1041.

Rowan, B., y Meyer, J. W. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Ruiz, A., y Bretos, I. (2023). Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: Un estudio de caso de Mondragon. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 35. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25438>

Rutten, M. (2002). *Rural co-operatives and globalization: A new political economy*. London: Zed Books.

Sako, M. (1998). The nature and impact of employee “voice” in the European car components industry. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 5-18.

Salas, E., y Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499.

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Ltd.

Santos-Larrazabal, J., y Basterretxea, I. (2022). Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(3), 607–635. <https://doi.org/10.1111/apce.12329>

Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

Santos, F., Pache, A.-C., y Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>

Santos, H. C., Varnum, M. E. W., y Grossmann, I. (2017). Global increases in individualism. *Psychological Science*, 28\*(9), 1228–1239. <https://doi.org/10.1177/0956797617700622>

Schneiberg, M., y Clemens, E. S. (2006). The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis. *Sociological Theory*, 24(3), 195–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2006.00288.x>

Schofer, E., y Hironaka, A. (2005). The effects of world society on environmental protection outcomes. *Social Forces*, 84\*, 25–47.

Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *Management*, 17(2), 136. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>

Scott, W. R. (Ed.). (2000). Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care. University of Chicago Press.

Seligman, A. B. (2001). The Problem of Trust. Princeton: Princeton University Press.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., y Zhao, E. Y. (2019). A Framework for Exploring the Degree of Hybridity in Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 491–512. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0013>

Shirom, A. (1972). The Industrial Relations system of Industrial Co-operatives in the United States: 1890-1985. *Labour History*, Fall, 533-551.

Shutt, J., y Whittington, R. (1987). Fragmentation Strategies and the Rise of Small Units: Cases from the North West. *Regional Studies*, 21(1), 13–23. <https://doi.org/10.1080/00343408712331344218>

Siebold, Günzel-Jensen, y Müller. (2018). Balancing dual missions for social venture growth: A comparative case study. *Entrepreneurship y Regional Development*.\*

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage.

Slawinski, N., y Bansal, P. (2015). Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>

- Smith, A., y Graetz, F. (2006). Organizing dualities and strategizing for change. *Strategic Change*, 15(5), 231–239. <https://doi.org/10.1002/jsc.760>
- Smith, B., y Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship y Regional Development*, 22(6), 575–598. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
- Smith, K. K., y Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, S. C. (2001). Blooming together or wilting alone? Network externalities and Mondragon and La Lega co-operative networks. In (No. 2001/27) WIDER Discussion Paper / World Institute for Development Economics (UNU-WIDER).
- Smith, W. K., y Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W. K., y Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., y Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455–466. <https://doi.org/10.1177/1476127016638565>
- Smith, W. K., y Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W. K., Gonin, M., y Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Soetens, A. (2020). *Upset democracy: The paradoxes of developing worker participation in challenging environments* [Tesis doctoral, Universite de Liège].
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>

Spear, R., Cornforth, C., y Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247–273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>

Spicer, J., y Kay, T. (2022). Another organization is possible: New directions in research on alternative enterprise. *Sociology Compass*, 16(3), e12963. <https://doi.org/10.1111/soc4.12963>

Stajkovic, A. D., y Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.

Starbuck, W. (1988). Surmounting our human limitations. In R. Quinn y K. Cameron (Eds.), *\*Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management\** (pp. 65–80). Cambridge, MA: Ballinger.

Stohl, C. (1995). *Organizational communication: Connectedness in action*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stohl, C., y Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>

Storey, J., Basterretxea, I., y Salaman, G. (2014). Managing and resisting ‘degeneration’ in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626–644.

Stryjan, Y. (1994). Understanding Cooperatives: The reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80. doi:10.1111/j.1467-8292.1994.tb01506.x

Sundaramurthy, C., y Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397. <https://doi.org/10.2307/30040729>

Surroca, J., García-Cestona, M. A., y Santamaria, L. (2006). Corporate governance and the Mondragon Cooperatives. *Management Research (Armonk, N.Y.)*, 4(2), 99–112. DOI: 10.2753/JMR1536-5433040202

Tadjudje, W. (2010). Tentatives de définition de l'Économie sociale et solidaire, quelle place occupent les organisations traditionnelles en Afrique. Les dixièmes rencontres du RIUESS (Réseau interuniversitaire de l'ESS, Luxembourg).

Tannenbaum, A. (1986). Controversies about control and democracy in organization. In R. Stern y S. McCarthy (Eds.), *The organizational practice of democracy* (pp. 279-303). Chichester, UK: Wiley.

Taylor, P. L. (1994). The rhetorical construction of efficiency: Restructuring and industrial democracy in Mondragón, Spain. *Sociological Forum*, 9(3), 459–489. <https://doi.org/10.1007/bf01466318>

Teddlie, C., y Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 77–100.

Thiel, S. V., y Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance y Management Review*, 25(3), 267. <https://doi.org/10.2307/3381236>

Thompson, E. P. (2012). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid: Capitán Swing.

Thompson, J. (2000). Models of social enterprise. *Community Development Journal*, 35(3), 193–198.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford Business Books.

Thornton, P. H., y Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/10.1086/210361>

Thornton, P. H., y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, y K. Sahlin, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–128). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>

Thornton, P. H., Jones, C., y Kury, K. (2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 23, pp. 125–170). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(05\)23004-5](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(05)23004-5)

Thornton, P. H., Ocasio, W., y Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>

Tilcsik, A. (2010). From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-Communist Government Agency. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1474–1498. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318905>

Tischer, D., Yeoman, R., White, S., Nicholls, A., y Michie, J. (2016). An Evaluative Framework for Mutual and Employee-Owned Businesses. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 342–368. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1190396>

Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22. <https://doi.org/10.2307/2392383>

Tracey, P., y Jarvis, O. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667–685. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x>

Tremblay, C., Gutberlet, J., y Peredo, A. M. (2017). United We Can: Resource Recovery, Place and Social Enterprise. <https://doi.org/10.14288/1.0348249>

Tsoukas, H., y Cunha, M. (2017). On organizational circularity. In *\*The Oxford Handbook of Organizational Paradox: Approaches to Plurality, Tensions, and Contradictions\** (pp. 393–412).

United Nations General Assembly. (2013). Cooperatives in social development, resolution adopted on 18 December 2013. Retrieved from [www.un.org](http://www.un.org)

Uribetxebarria, U., Garmendia, A., y Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>

Uvin, P., Jain, P. S., y Brown, L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up. *World Development*, 28(8), 1409–1419. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00037-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00037-1)

Valcour, P. M. (2002). Managerial behavior in a multiplex role system. *Human Relations*, 55, 1163–1188.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Van Der Vegt, G. S., y Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407918>

Vaquero Sánchez, J. M. (2017). *Los fundamentos del movimiento cooperativo*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.

Varman, R., y Chakrabarti, M. (2004). Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative: *Organization Studies*, 25(2), 183–208. <https://doi.org/10.1177/0170840604036913>

Vicario y de la Peña, N. (1901). *Derecho consuetudinario de Vizcaya*. Madrid: Imprenta del Asilo de Huérfanos del Sagrado Corazón de Jesús.

Vickers, I., y Lyon, F. (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4), 449–470. <https://doi.org/10.1177/0266242612457700>

Viggiani, F. A. (1997). Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action. *Economic and Industrial Democracy*, 18(2), 231–260.

Waldman, D. A., y Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspective*, 30, 316-327.

Wallerstein, I. (2000). *The Essential Wallerstein*. New York: The New Press.

Warbasse, J. P. (1956). *Democracia cooperativa*. Buenos Aires: Editorial Americalee.

Watkins, W. P. (1959). *Pensamiento estático y dinámico en el movimiento cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop.

Watkins, W. P. (1977). *El movimiento cooperativo internacional*. Buenos Aires: Intercoop.

Webb, S. (1917). *Industrial democracy*. London: Longmans, Green y Co.

Webb, S., y Webb, B. (1921). *The Consumers' Co-operative Movement*. London: Longmans.

Webb, T., y Cheney, G. (2014). Worker- owned- and- governed co- operatives and the wider co- operative movement: Challenges and opportunities within and beyond the global economic crisis. 88–112. <https://doi.org/10.4324/9780203725351-14>

Webber, E., y Dunbar, R. (2020). The fractal structure of communities of practice: Implications for business organization. *PLoS ONE*, 15(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232204>

Weber, K. (2005). A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits. *Poetics*, 33(3–4), 227–252. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2005.09.011>

Weber, M. (2022). *Economía y sociedad*. Verbum.

Weigert, A., y Franks, D. (1989). Ambivalence: A touchstone of the modern temper. In D. Frank y E. McCarthy (Eds.), *\*The sociology of emotions: Original essays and research papers\** (pp. 205–227). Greenwich, CT: JAI Press.

Weinstein, M. M., y Bradburd, R. (2013). *The Robin Hood rules for smart giving*. Columbia Business School Publishing.

Weisbrod, B. A. (2004). The Pitfalls of Profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2, 4047. <https://doi.org/10.48558/82VX-YM41>

Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness*. Prentice-Hall.

Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., y Tahvanainen, N. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11, 611–628.

West, D. (2000). Socialism. In C. A. Cuéllar (Ed.), *Latin American democracy: Emerging reality or endangered species?* (pp. 183–207). London: Lynne Rienner Publishers.

Westenholz, A. (1993). Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organization Studies*, 14(1), 37–58. <https://doi.org/10.1177/017084069301400104>

Westenholz, A. (1999). From a logic perspective to a paradox perspective in the analysis of an employee-owned company. *Economic and Industrial Democracy*, 20(4), 503–534.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., y Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, June.

Willmott, H. (2011). “Institutional Work” for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 67–72. <https://doi.org/10.1177/1056492610387224>

Wilson, F., y Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (y profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>

Xian, H. (2008). Lost in translation? Language, culture and the roles of translator in cross-cultural management research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(3), 231–245.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*.

Zanoni, P., y Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44\*(8), 1371–1397.

Zanoni, P., Contu, A., Healy, S., y Mir, R. (2017). Post-capitalistic politics in the making: The imaginary and praxis of alternative economies. *Organization*, 24\*(5), 575–588. <https://doi.org/10.1177/1350508417713219>

Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F., y Zelaia, A. (2011). *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance*. Brussels, Belgium: CECOP Publications.

Zhao, E. Y., y Wry, T. (2016). Not All Inequality Is Equal: Deconstructing the Societal Logic of Patriarchy to Understand Microfinance Lending to Women. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1994–2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0476>

Zibechi, R. (2015). *Descolonizar el pensamiento crítico y las prácticas emancipatorias*. Bogotá: Desdeabajo.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726. <https://doi.org/10.2307/2094862>

## Anexos

### Anexo I: Preguntas generales a socios trabajadores de mano de obra directa o indirecta A

#### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socio? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?

#### Participación

3. Háblame más sobre el sistema de gestión del trabajo. ¿Cómo se conjuga la autonomía con eficiencia? ¿es posible ser participativos y competitivos al mismo tiempo?
4. Sobre la participación en las decisiones estratégicas. ¿Los trabajadores participan en los planes de gestión?
5. ¿Tenéis algún modelo de liderazgo concreto estandarizado, se os dan directrices sobre qué formas de liderar son las más apropiadas? ¿Quizás cursos?
6. ¿Qué innovaciones se han hecho en materia de gobernanza en lo que tú llevas en la cooperativa? ¿Cómo ha afectado la pandemia y la virtualidad a la participación?
7. ¿Qué mecanismos de transmisión de la información existen? ¿Cómo afecta la división geográfica a este tema? ¿y a la participación?
8. ¿Cómo se conjugan el tamaño y la participación? ¿Se ha hecho algo por infundir un sentimiento de pertenencia entre los socios?

#### Educación

9. ¿Recibís formación relacionada con el cooperativismo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cómo valoras la formación adquirida? ¿Y formación financiera?

#### Transformación social

10. ¿Participáis los trabajadores en algún proyecto de transformación social? ¿Se os incentiva de alguna forma para participar en ellos?

#### Conclusiones

11. ¿Cuál es tu opinión sobre el sistema cooperativo? ¿Qué es lo que más destacarías sobre él? ¿Crees que el gran tamaño y el cooperativismo son compatibles?
12. ¿Algún otro compañero o compañera a quien pudiera entrevistar?

## **Anexo II: Preguntas generales a socios trabajadores de mano de obra directa o indirecta B**

### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socio? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?

### Participación

3. ¿En qué momento o gracias a que prácticas sientes que participas más o te sientes más parte de la organización? ¿En qué áreas te gustaría poder participar más? ¿En qué área es para ti más importante participar?
4. Háblame más sobre el sistema de gestión del trabajo: cuéntame sobre las reuniones de colaboradores y los equipos de mejora. Y sobre la participación en las decisiones estratégicas. ¿Has votado alguna vez algo por referéndum? ¿Los trabajadores participáis en los planes de gestión?
5. ¿Cada cuanto os reunís en vuestro consejo de núcleo? ¿Qué grado de participación hay? ¿Recibís suficiente información y en un formato adecuado o es demasiado técnica?
6. Respecto a los consejos informativos, ¿cada cuanto os reunís? ¿se os da suficiente información? ¿Es esta información demasiado técnica? ¿Hay algún otro medio por el que recibáis información?
7. ¿Cómo se conjuga el tamaño a la participación? ¿Se ha hecho algo por infundir un sentimiento de pertenencia entre los socios?

### Educación

8. ¿Recibís formación relacionada con el cooperativismo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cómo valoras la formación adquirida? ¿Y formación financiera?

### Transformación social

9. ¿Participáis los trabajadores en algún proyecto de transformación social?  
¿Se os incentiva de alguna forma para participar en ellos?

### Conclusiones

10. ¿Cuál es tu opinión sobre el sistema cooperativo? ¿Qué es lo que más destacarías sobre él? ¿Crees que el gran tamaño y el cooperativismo son compatibles?
11. ¿Consideras Coop-A una Cooperativa participativa? ¿Qué aspectos de la cooperativa cambiarías?
12. ¿Algún otro compañero o compañera a quien pudiera entrevistar?

## **Anexo III: Preguntas generales a socios trabajadores de mano de obra directa o indirecta C**

### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socio? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?

### Organización

3. ¿Cómo se gestiona la producción? ¿Qué nivel de autonomía tienen los trabajadores?
4. ¿Tenéis algún sistema de producción específico?
5. Háblame sobre el proceso Busti Zaitetz (proceso de reflexión y propositivo). ¿Sigue en marcha? ¿Qué resultados dio? ¿Hay algo similar funcionando?

### Decisiones estratégicas

6. ¿Cómo compatibilizáis la necesidad de tomar decisiones de forma rápida y a la vez democrática? ¿Se cuenta con el colectivo de socios para tomar decisiones?
7. ¿Participan los trabajadores en las decisiones estratégicas? ¿De qué manera?

## Formación

8. ¿Se imparte formación cooperativa a las personas trabajadoras? ¿y formación laboral?
9. ¿Tenéis en consideración a la hora de contratar a alguien sus valores cooperativos, su capacidad colaborativa?
10. ¿Cómo gestionas los fondos COFIP? ¿Tenéis alguna estrategia sobre el tema?

## Conclusiones

11. ¿Cómo afecta el tamaño a la participación de las personas?
12. ¿Alguna otra persona con la que pudiera hablar?

## **Anexo VI: Preguntas generales a directivos A**

### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socia? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?
3. Número de trabajadores y distribución.

### Gobernanza

4. ¿Cómo es la relación entre el Consejo de Dirección y el Consejo rector? ¿Y entre el Consejo Social y el de Dirección?
5. ¿Cómo afectó el PRSE (Proceso de reflexión sobre la experiencia) (2007) en Coop-D?
6. ¿Habéis desarrollado algún otro proceso de reflexión en la cooperativa o el grupo?

### Participación

7. ¿Quién participa en la elaboración de los planes de gestión?
8. ¿Cuáles son las ratios de participación en la Asamblea? ¿De qué depende?

9. Consejillos Informativos (Negocio y Preparación Asamblea) y Consejillos de Núcleo
10. ¿Cuánta gente participa en cada uno de esos órganos? ¿Cómo se dinamiza la participación?
11. ¿Cómo es el sistema de gestión de la producción?

#### Personal

12. ¿Cuáles son los criterios de reclutamiento y selección?
13. ¿Qué ha hecho la cooperativa en materia de formación? ¿A nivel de formación técnica? ¿Y a nivel de principios y valores cooperativos?
14. A pesar de que algunas filiales no sean cooperativas, ¿existen ciertas estructuras de homologación en la gestión y participación de estas para que se adecuen al modelo cooperativo?

### **Anexo V: Preguntas generales a directivos B**

#### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socio? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?

#### Organización

3. ¿Cómo se gestiona la producción? ¿Qué nivel de autonomía tienen los trabajadores?
4. ¿Tenéis algún sistema de producción específico?
5. Háblame sobre el proceso Busti Zaitetz (proceso de reflexión y propositivo). ¿Sigue en marcha? ¿Qué resultados dio? ¿Hay algo similar funcionando?

#### Decisiones estratégicas

6. ¿Cómo compatibilizáis la necesidad de tomar decisiones de forma rápida y a la vez democrática? ¿Se cuenta con el colectivo de socios para tomar decisiones?

7. ¿Participan los trabajadores en las decisiones estratégicas? ¿De qué manera?

### Formación

8. ¿Se imparte formación cooperativa a las personas trabajadoras? ¿y formación laboral?
9. ¿Tenéis en consideración a la hora de contratar a alguien sus valores cooperativos, su capacidad colaborativa?
10. ¿Cómo gestionas los fondos COFIP? ¿Tenéis alguna estrategia sobre el tema?

### Conclusiones

11. ¿Cómo afecta el tamaño a la participación de las personas?
12. ¿Alguna otra persona con la que pudiera hablar?

## **Anexo VI: Preguntas generales a directivos C**

### Introducción

1. ¿Desde cuándo eres socio? ¿Cuál es tu puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es la situación económica de la empresa? ¿Y la social?

### Participación

3. ¿Cuéntame un poco como es el organigrama de Coop-C desde el punto de vista laboral?
4. Háblame más sobre el sistema de gestión del trabajo. ¿Cómo se conjuga la autonomía y la coordinación de los trabajadores?
5. Y sobre la participación en las decisiones estratégicas. ¿Los trabajadores participan en los planes de gestión?
6. ¿Tenéis algún modelo de liderazgo concreto estandarizado, se os dan directrices sobre qué formas de liderar son las más apropiadas? ¿Quizás cursos?

7. ¿Qué innovaciones se han hecho en materia de gobernanza en lo que tú llevas en la cooperativa? ¿Cómo ha afectado la pandemia y la virtualidad a la participación?
8. ¿Qué mecanismos de transmisión de la información existen?
9. ¿Cómo se conjugan el tamaño y la participación? ¿Se ha hecho algo por infundir un sentimiento de pertenencia entre los socios?

#### Educación

10. ¿Recibís formación relacionada con el cooperativismo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cómo valoras la formación adquirida? ¿Y formación financiera?

#### Transformación social

11. ¿Cómo se gestionan los fondos COFIP? ¿Hay algún tipo de planificación?

#### Conclusiones

12. ¿Cuál es tu opinión sobre el sistema cooperativo? ¿Qué es lo que más destacarías sobre él? ¿Crees que el gran tamaño y el cooperativismo son compatibles?
13. ¿Es compatible la participación de los trabajadores y la competitividad que os requiere el mercado? ¿Consideras Coop-F una Cooperativa participativa? ¿Qué aspectos de la cooperativa cambiarías?
14. ¿Algún otro compañero o compañera a quien pudiera entrevistar?

### **Anexo VII: Preguntas generales a miembros de Otalora**

#### Presentación

1. ¿Cuáles son tus funciones y responsabilidades en Otalora? ¿Cuánto tiempo llevas en la organización?

#### Cambio valores

2. ¿Cómo afrontáis desde Otalora los nuevos valores en los que se socializan los nuevos miembros de las cooperativas y la repercusión que eso pueda tener en la transformación del sujeto cooperativo? ¿Existe algún plan de choque?

3. En el 2010, tras el Congreso de 2007 en el que se aprueban las conclusiones del proceso de reflexión del 2005-2006, se reconoce desde Lanki que la educación es al mismo tiempo una cuestión ineludible para el cooperativismo (cosa ampliamente aceptada en los congresos anteriormente mencionados) pero, además, una gran laguna. ¿Qué ha cambiado desde el 2010 en Mondragon en ese sentido?
4. ¿A parte de Otalora hay alguna cooperativa que de educación a sus socios de forma directa? ¿En caso afirmativo, les asesoráis sobre cómo llevarla a cabo?

### Directivos

5. ¿En la formación técnica que se da a los directivos de las cooperativas que peso tiene la educación cooperativa? ¿Se encuentran gerentes con falta de valores cooperativos? Siendo así ¿hasta qué grado son capaces de cambiar su sentimiento cooperativo y qué efectos podría tener esto en la empresa? Según una investigación del 2010 todos los gerentes del grupo habían recibido el MBA en “Cooperative Business Management”, ¿sigue habiendo niveles tan altos de asistencia a estos cursos?
6. ¿Crees que los directivos (es decir, gerentes, directores y presidentes) tienen un papel de “educadores” o transmisores de los valores cooperativos dentro de las cooperativas? Siendo afirmativa la respuesta, ¿les formáis para ello de alguna forma específica, está relacionado con ello el “Titulo experto en Desarrollo Cooperativo” de la MU?, ¿se forma a los presidentes y gerentes para hacer los consejillos/charlas informativas más participativas?

### Generales

7. Me interesan especialmente los cursos de educación cooperativa dirigidos a los socios y el tema del desarrollo cultural (encuestas, diagnósticos, etc.). Quisiera saber si son servicios que se contratan usualmente y en cualquier caso si me podrías mencionar alguna cooperativa o grupo cooperativo que suele hacer mayor uso de estos. En este sentido, una vez hecho uno de estos diagnósticos, ¿se hace un seguimiento de la aplicación de las conclusiones del mismo?

### Modelo de gestión Corporativo

8. ¿He visto en vuestra web que gestionáis una red de Comunidades de Prácticas, tenéis alguna relacionada con la gobernanza y la gestión participativa?, ¿en caso afirmativo, cómo es?, ¿Qué papel juega Otalora en

la organización de foros de intercambio de experiencias, charlas motivacionales, etc. que potencien la identidad cooperativa y la intercooperación?

9. ¿Qué efectos ha tenido la incorporación del nuevo modelo de gestión corporativa? ¿De qué forma ha fomentado la identidad cooperativa?

### Participación

10. La literatura menciona la necesidad de planes de educación constantes para el desarrollo de la gestión participativa. ¿Hasta qué punto es la educación cooperativa un factor determinante para una gestión democrática y participativa? He visto que hay varios cursos que hacen mención a este tema, ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades principales que se inculcan (Miembros de órganos, directivos y socios), se trata de potenciar algún tipo de liderazgo participativo, o actitudes autocríticas entre los socios? Sobre la facilitación de procesos participativos, ¿cuáles son los problemas más habituales que os encontráis o los que las cooperativas os piden ayuda para resolver?
11. Muy parecida a una pregunta anterior, Se forma a los consejeros sociales en la dinamización de los consejillos (metodologías participativas, técnicas, identificación de problemáticas... etc.) ¿Sigue en pie el programa Ordez kari XXI? ¿De qué trata exactamente?
12. ¿Hay algún tipo de enfoque especial o curso específico que tenga como fin desarrollar la cultura cooperativa de las filiales no cooperativas (las estatales e internacionales)? (I).

### Conclusión

13. En el desarrollo de mi investigación he percibido que la educación en valores cooperativos es en términos generales escasa: al margen del curso de bienvenida, los socios no reciben mayor educación salvo que lleguen a puestos de gobierno. ¿Desde Otalora como creéis que se podría avanzar en esta cuestión?
14. ¿Con quién más me podría entrevistar sobre este tipo de cuestiones?
15. Relacionado con los temas que hemos hablado, ¿hay algún documento que me puedas pasar (sobre todo diagnósticos)?

### **Anexo VIII: Preguntas generales a miembros de Mondragon Unibertsitatea**

## Presentación

1. ¿Cuál es exactamente tu puesto de trabajo dentro de la Universidad y desde cuando ocupas ese puesto?
2. ¿Cuáles son para ti los grandes retos que tiene el cooperativismo de Mondragon por delante hoy en día?
3. ¿Qué cambios se han producido en el funcionamiento de las cooperativas a raíz del llamado Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia realizado por las cooperativas de Mondragon entre los años 2005 al 2006? ¿Qué medidas se han tomado en torno a los tres pilares clave del proceso de reflexión?: (i) participación y gobernanza democrática; (ii) formación y educación cooperativa; (iii) transformación social.

## Participación y gobernanza democrática

4. ¿De qué forma se ha conjugado y se está conjugando la eficiencia y la participación de los trabajadores en la gestión de la cooperativa (tanto en la participación del día a día en el área de trabajo como en la participación más institucional en las decisiones estratégicas)? ¿Cuáles dirías que son los factores que más condicionan la participación de los trabajadores en el alto y bajo nivel (gestión del trabajo diario)?
5. ¿Crees que se ha logrado desterrar el taylorismo y sus derivados de las cooperativas de MC? ¿Existen cooperativas que hayan implementado procesos innovadores de participación? ¿Conoces algún modelo organizativo que pueda ensanchar la participación diaria de los trabajadores y sea aplicable al modelo cooperativo?
6. ¿Existe o ha existido una estrategia explícita de crecimiento en las cooperativas de MC? ¿Con qué fin? ¿Hay alternativas al crecimiento?
7. ¿Crees que se puede alcanzar en las cooperativas de gran tamaño altos niveles de participación y satisfacción laboral? En caso afirmativo ¿Cuáles son los mecanismos para lograrlo?
8. ¿Según varios estudios los trabajadores de las grandes cooperativas no muestran un mayor nivel de satisfacción en comparación con los de las empresas no cooperativas de su mismo sector? ¿Cuál crees que es la razón?

9. La comunicación es un elemento imprescindible no solo para llevar a cabo una gestión participativa adecuada sino también estrechamente asociada con la satisfacción laboral. Sin embargo, esta se vuelve complicada cuando la cooperativa crece. ¿Conoces alguna fórmula específica para practicar una comunicación efectiva y suficiente en las grandes cooperativas?

#### Formación y educación cooperativa

10. ¿Qué función ejercen la educación y la formación respecto a la gobernanza democrática y participativa?
11. ¿Qué mecanismos favorecéis desde Lanki para el intercambio de buenas prácticas y conocimientos relativos a las prácticas democráticas y participativas? ¿Tenéis constancia de que estos mecanismos hayan generado cambios?

#### Transformación social

12. ¿Cuál es la relación de las cooperativas de Mondragon y sus socios con el resto de agentes de la sociedad y de la comunidad local en general (movimientos sociales, asociaciones de vecinos, instituciones)? ¿Cómo afecta la participación de la cooperativa y sus socios en estos proyectos a la propia cooperativa? ¿Se percibe algún efecto positivo relacionado con la gobernanza?

### **Anexo IX: Preguntas generales a miembros del grupo Mondragon**

#### Participación y gobernanza democrática

1. ¿De qué forma se ha conjugado y se está conjugando la eficiencia y la participación de los trabajadores en la gestión de la cooperativa (tanto en la participación del día a día en el área de trabajo como en la participación más institucional en las decisiones estratégicas)? ¿Cuáles dirías que son los factores que más condicionan la participación de los trabajadores en el alto y bajo nivel (gestión del trabajo diario)?
2. ¿Crees que se ha logrado desterrar el taylorismo y sus derivados de las cooperativas de MC? ¿Existen cooperativas que hayan implementado procesos innovadores de participación? ¿Conoces algún modelo organizativo que pueda ensanchar la participación diaria de los trabajadores y sea aplicable al modelo cooperativo?

3. ¿Existe o ha existido una estrategia explícita de crecimiento en las cooperativas de MC? ¿Con qué fin? ¿Hay alternativas al crecimiento?
4. ¿Crees que se puede alcanzar en las cooperativas de gran tamaño altos niveles de participación y satisfacción laboral? En caso afirmativo ¿Cuáles son los mecanismos para lograrlo?
5. ¿Según varios estudios los trabajadores de las grandes cooperativas no muestran un mayor nivel de satisfacción en comparación con los de las empresas no cooperativas de su mismo sector? ¿Cuál crees que es la razón?
6. La comunicación es un elemento imprescindible no solo para llevar a cabo una gestión participativa adecuada sino también estrechamente asociada con la satisfacción laboral. Sin embargo, esto se vuelve complicado cuando la cooperativa crece. ¿Conoces alguna fórmula específica para practicar una comunicación efectiva y suficiente en las grandes cooperativas?

#### Formación y educación cooperativa

7. ¿Qué función ejercen la educación y la formación respecto a la gobernanza democrática y participativa?

#### Transformación social

8. ¿Cuál es la relación de las cooperativas de Mondragon y sus socios con el resto de agentes de la sociedad y de la comunidad local en general (movimientos sociales, asociaciones de vecinos, instituciones)? ¿Cómo afecta la participación de la cooperativa y sus socios en estos proyectos a la propia cooperativa? ¿Se percibe algún efecto positivo relacionado con la gobernanza?