

¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan

How to boost democracy in the workplace? The case of “Erroak” process (2022-2023) in “Bogan” cooperative group.

Darío GÓMEZ-CORNEJO HERNÁNDEZ*¹, Enekoitz ETXEZARRETA ETXARRI²

¹ Responsable de proyectos y operaciones en FEBEA

² Docente e investigador en el Departamento de Economía Aplicada de la UPV/EHU

Resumen: En este artículo se aborda la cuestión de la democracia en la empresa, entendida como la participación de las personas trabajadoras en la gestión. Ante la pregunta «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?», se lleva a cabo una investigación desde la perspectiva de la empresa cooperativa. Mediante la metodología de la sistematización y técnicas como la observación, entrevistas grupales, focus groups o cuestionarios, se realiza un estudio de caso del proceso Erroak llevado a cabo por la cooperativa de segundo grado Bogan entre 2022 y 2023. La cooperativa, fundada en 2018 y con cerca de 800 personas trabajadoras, pretendía con este proceso establecer sus bases ideológicas ante el gran crecimiento experimentado y la reciente unión de las tres cooperativas de primer grado que la componen. El interés del proceso ante la pregunta de investigación es que representa una forma de impulso de la democracia empresarial a través de la construcción colectiva del sentido y la ideología. Además, otras medidas como crear equipos que dinamicen la participación, revisar el estado de las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para la identidad cooperativa y la participación en la gestión o implicar a una base amplia de personas trabajadoras en el diseño y priorización de decisiones de gestión son formas de impulso de la democracia en la empresa identificadas a través del estudio de caso. Implementar estas y otras medidas recogidas en este artículo nos acercan a una sociedad emancipada en la que el ser humano puede desplegar verdaderamente todas sus capacidades.

Palabras clave: Democracia en la empresa, Participación en la gestión, Empresa cooperativa, Identidad cooperativa, Procesos participativos.

Abstract: This article addresses the topic of democracy in the workplace, understood as the participation of workers in management. Given our research question “How to promote democracy in the company”, we carry out research from the perspective of the cooperative company. By using the systematisation methodology and techniques such as observation, group interviews, focus groups and data collection through a questionnaire, we carry out a case study of the “Erroak” process (2022-2023) implemented by the second-degree cooperative “Bogan”. The co-operative, founded in 2018 and with around 800 workers, aimed to use this process to establish its ideological foundations in view of the major growth it had experienced and the recent merge of the three first-degree co-operatives of which it is composed. The interest of the process in view of the research question is that it represents a way of promoting democracy in the workplace through the collective construction of ideology. In addition, other ways of promoting democracy in the workplace have been identified through the case study, such as creating a team in charge of facilitating participation; reviewing the state of the objective, subjective and organisational conditions for cooperative identity and participation in management; or involving a broad base of workers in the design and prioritisation of management decisions. The implementation of these and other actions identified in this article brings us closer to an emancipated society in which human beings can truly deploy all their capabilities.

Key words: Workplace democracy, Participation in management, Cooperative enterprise, Cooperative identity, Participatory processes.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Darío Gómez-Cornejo Hernández – dariogch00@gmail.com – <https://orcid.org/0009-0004-4073-6415>

Cómo citar/How to cite: Gómez-Cornejo Hernández, Darío; Etxezarreta Etxarri, Enekoitz (2025). «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 173-206. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27596>).

Recibido: 2/6/2025; aceptado: 9/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Introducción

En el presente artículo se aborda la cuestión de la democracia en la empresa y se hace desde la perspectiva de la empresa cooperativa, que por su naturaleza jurídica y enmarcarse en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, presenta a priori más facilidades a la hora de poner en marcha procesos de democratización e impulso de la participación. Este trabajo pretende analizar, más concretamente, el tema de la participación en las cooperativas de mediano y gran tamaño, aspecto éste que viene condicionado muchas veces por procesos previos de crecimiento organizacional que provocan una necesidad acuciante de revisar y actualizar los mecanismos de participación de cara a fortalecer el sentido cooperativo de sus personas trabajadoras.

Existe abundante literatura que enmarca el tema de la participación en referencia a los procesos de degeneración y desviación de objetivos o *misión drift* de grandes cooperativas (Bretos et al, 2020; Bretos et al, 2023) así como sobre procesos de regeneración y revitalización (Bretos y Errasti, 2018) y de los principios cooperativos ante procesos de isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Dichos procesos suelen afectar al ámbito cooperativo dificultando la gobernanza igualitaria y democrática ante la interacción con una mayoría de organizaciones jerárquicas y no democráticas; generando una tendencia a imitarlas como respuesta a la incertidumbre; o presionando a las cooperativas a ofrecer los mismos beneficios que estas para atraer profesionales, pese a que ello suponga incrementar las desigualdades salariales. El análisis realizado en este artículo toma como base el análisis de un grupo cooperativo de gran tamaño que opera en el ámbito concreto de los servicios sociales con el objetivo de entender las problemáticas concretas que afectan a dicho sector, así como las estrategias de revitalización planteadas para afrontar los dilemas de la participación en grandes cooperativas.

Para ello, se estudia un caso concreto denominado «proceso Erroak», llevado a cabo entre 2022 y 2023 en el grupo cooperativo Bogan, con unas 800 personas empleadas entre la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra en el sector de los servicios sociales. Los autores de este artículo, vinculados al instituto universitario GEZKI de la UPV/EHU, acompañan dicho proceso en calidad de agentes de investigación para realizar un trabajo de sistematización a través de una interpretación crítica del mismo, utilizando como principales metodologías la participación en sesiones de reflexión, la realización de entrevistas y el análisis de la documentación generada. Los resultados de dicho trabajo se recogieron en un informe (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023) que se referencia en este artículo a modo de documentación interna de la entidad con-

tratante, en la medida en que sus resultados no han sido publicados ni son de acceso público.

Los resultados obtenidos en el proceso de sistematización, más allá de la descripción detallada del proceso de participación Erroak, consisten en ordenar las palancas de la participación en tres dimensiones diferentes (base material, emocional y estructural) que emergieron como conceptos aglutinadores que sirvieron para codificar y ordenar los contenidos recogidos a lo largo de todo el proceso. De esta manera, la principal aportación académica que se deriva de nuestro trabajo proviene de dicha propuesta de categorización, que en base a una experiencia concreta, trata de agrupar de forma coherente y operativa las distintas líneas de acción aplicables en los procesos de regeneración cooperativa.

Para abordar los contenidos mencionados anteriormente, el artículo se estructura de la siguiente manera: se elabora un marco teórico sobre la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa (Sección 2) en el que se conceptualiza la participación, se estudia su relevancia, se relaciona con los principios cooperativos y se exponen algunas medidas para impulsarla; se sigue exponiendo la metodología seguida en el estudio de caso (Sección 3); y se presentan los resultados del estudio de caso (Sección 4) contextualizando las cooperativas estudiadas, reconstruyendo el proceso, abordando las temáticas clave y recopilando los principales aprendizajes. Por último, el artículo se cierra con un apartado de discusiones y otro de conclusión, donde se relacionan los resultados obtenidos con los debates teóricos planteados y se perfilan las líneas de profundización de cara a futuro.

2. Marco teórico: la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa

El objetivo de esta sección es presentar las bases teóricas sobre la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa. Esto permitirá relacionar el caso de estudio en el que se centra este artículo con la teoría sobre participación ya existente y valorar la relevancia del mismo. Para ello, se comienza con una introducción al concepto de participación; se siguen presentando algunas tesis que defienden la participación en la empresa; se pone en relación este concepto con los principios cooperativos y se termina exponiendo algunos ejemplos de medidas para fomentarla.

Para introducir el concepto de participación, se abordan su definición y características, se exponen los distintos tipos de participación que existen y se analizan algunas dificultades que supone promover la participación en la empresa y formas de superarlas. En cuanto a su definición, hay dos acepcio-

nes de la RAE del verbo «participar» que son especialmente relevantes en el ámbito empresarial; la primera, que define participar como «Dicho de una persona: Tomar parte en algo» y la cuarta, que lo define como «Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos.» (Real Academia Española, s.f.). Así, según esta definición, participar en la empresa puede significar tomar parte en su gestión y/o tener la propiedad de la misma.

Con respecto a los tipos de participación, se verán dos clasificaciones distintas. En primer lugar, Cembranos y Medina (2014, 144) presentan tres tipos de participación en función de la naturaleza de la producción que tiene que llevar a cabo el grupo. Son las siguientes: la participación para la producción centrada en las ideas, de carácter abierto y destinada a aumentar las ideas del grupo para realizar una tarea; la participación para la producción centrada en juicios, utilizada para evaluar las ideas y tomar decisiones; y la participación para la producción centrada en la estructura y organización de las ideas, que es de carácter más preciso. En este artículo están presentes los tres tipos.

En segundo lugar, el instituto GEZKI (Altzelai et al., 2017, 9) lleva a cabo una distinción más centrada en el ámbito empresarial que nos es de especial interés en este artículo. Concretamente, distinguen tres tipos de participación: la participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad. Por el caso de estudio en el que se centra este artículo, nos interesa especialmente la participación en la gestión.

La participación en el ámbito empresarial es la que nos interesa en este artículo. Y más especialmente la participación en la gestión. Cembranos y Medina (2014, 142-143) señalan algunas dificultades que presenta la participación que podrían hacer que las empresas fueran reacias a promover la participación. Por un lado, argumentan que dado que la participación requiere tiempo, en ocasiones se plantea el dilema entre eficiencia o participación. Por otro, señalan el hecho de que en los grupos más grandes disminuye sustancialmente la participación. Ambas cuestiones podrían suponer dificultades para que una empresa que valora la eficiencia y tenga un tamaño considerable decida fomentar la participación. Sin embargo, ambas dificultades pueden superarse.

Como señalan los autores (Ibíd.), el dilema se resuelve cuando se tiene en cuenta que «los grupos que participan suelen resolver las tareas con más calidad» y que el tiempo invertido en participar suele recuperarse con creces a posteriori. La disminución de la participación en los grupos grandes se resuelve dividiéndolo en subgrupos, lo cual resuelve los miedos de las personas a intervenir y aumenta el tiempo disponible para hacerlo. En el siguiente apartado se ahonda en otros motivos por los cuales es deseable promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa.

¿Y por qué hablar de participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa? O dicho de otra forma: ¿por qué hablar de democracia en la empresa? El motivo es simple: como expresaba Erin Olin Wright (2021, 30), en las sociedades de capital —que representan la normalidad de nuestras economías hoy— la gobernanza no es democrática. Teniendo en cuenta esta realidad, existen argumentos sólidos que defienden que esta realidad no es algo necesario y que es deseable impulsar la democracia en la empresa. Robert A. Dahl (1985, 134) refutó algunas posturas contrarias a la democracia empresarial con tres argumentos: no es cierto que las empresas autogestionadas violen un derecho superior a la propiedad privada; tampoco lo es que los supuestos que justifican el proceso democrático en el gobierno del Estado no se apliquen a las empresas privadas; ni tampoco es cierto que la democracia en una empresa privada sea una ilusión.

Hablando de participación en el ámbito del cooperativismo es inevitable hablar de los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional. Entre ellos hay al menos tres relacionados con la participación en la empresa. El más próximo a la cuestión que se estudia en este artículo es el segundo, de «gestión democrática de los miembros», que se resume con el principio «un miembro, un voto» y establece que «las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participen activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones» (Alianza Cooperativa Internacional, 2024). Pero este principio no puede triunfar sin el quinto, de «educación, formación e información», que es la condición para participar de forma eficaz en el desarrollo de la cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 2017, 63).

Pese a esta apuesta clara por la democratización de la empresa en los principios cooperativos, las cooperativas desarrollan su actividad en entornos no cooperativos y están expuestas a las prácticas de las sociedades de capital que van en una dirección opuesta a la democratización. Y aquí es donde surge el riesgo de que las cooperativas sufran procesos de isomorfismo; procesos de homogeneización que sufren organizaciones diversas pertenecientes a un mismo área de la vida institucional. Aplicado al mundo de los negocios —el que nos interesa en este artículo—, se trata del proceso por el cual distintas organizaciones que se encuentran en el mismo sector económico acaban siendo parecidas o iguales (DiMaggio & Powell, 1983). Los autores señalan algunos síntomas de este fenómeno que pueden afectar al ámbito cooperativo como las dificultades para mantener formas de organización igualitarias ante la necesidad de interactuar con otras organizaciones jerárquicas; la imitación de otras organizaciones como respuesta a la incertidumbre o la preocupación por ofrecer los mismos beneficios que empresas de la competencia para atraer profesionales.

¿Y cómo se evitan los procesos de isomorfismo que alejan a las empresas de promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa? García Jané identifica el riesgo que supone el isomorfismo para las cooperativas y para evitarlo propone que el diseño organizativo de las cooperativas de trabajo esté pensado para materializar y sostener en el tiempo los principios y valores cooperativos (García Jané, 2012; 2006).

En las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos de la ACI también se encuentran otras medidas de impulso de la participación y la gestión democrática en las cooperativas. Una de ellas es la de «dar voz a los empleados en su gobernanza democrática», especialmente si no se les permite afiliarse a la cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 2017, 26). De esta forma se evita que la cooperativa sea sólo democrática para las personas socias y que las personas que no lo son también puedan contribuir adecuadamente con su trabajo a la cooperativa. Por otro lado, la ACI también recomienda a las cooperativas más grandes «nombrar a un defensor o defensora independiente que se encargue de atender las quejas de los miembros», de modo que se puedan detectar faltas de oportunidades de participación democrática y otras irregularidades (Ibíd., 22). Se verá que los Consejos Sociales —el órgano que sustituye a los sindicatos en las cooperativas— aparecerán más adelante cuando se trate el caso de estudio.

Por su parte, García Jané apunta que para impulsar la participación debe cumplirse un requisito: «consensuar las condiciones laborales» (García Jané, 2009, 20). Como explica el autor, las personas se implican cuando son tratadas de manera justa. De este modo, al valorar la participación en cualquier organización es bueno detenerse a analizar también las condiciones laborales y de qué forma se han definido. Pero sin duda, la medida de impulso de la participación propuesta por García que más conecta con el caso de estudio de este artículo es la de «construir el proyecto de empresa de manera colectiva y permanente» (Ibíd., 15).

Esta medida incide en la construcción conjunta del proyecto de empresa y en el hecho de hacerlo de forma prolongada en el tiempo; dos aspectos de enorme importancia para impulsar la participación en la gestión y por tanto de enorme importancia para este artículo. Más concretamente, para García Jané (2023) la construcción colectiva del proyecto de empresa supone definir dos grandes cuestiones; por un lado, la «filosofía de la entidad», donde incluye el propósito de la entidad, sus valores nucleares y la memoria compartida; y por otro, los «objetivos, normas y estilo», donde incluye prioridades estratégicas y planes de gestión, estatutos sociales y Reglamento de Régimen Interno y el diseño organizativo.

El ámbito de construcción conjunta del proyecto de empresa que más nos interesa en este caso es el primero; la filosofía de la entidad, y

más concretamente el propósito de la entidad y los valores nucleares. Para ello, se utilizarán los conceptos de sentido e ideología del grupo desarrollados desde la psicología social por Cembranos y Medina (2014). Para los autores, «Podríamos definir el sentido [del grupo] como aquello que explica mejor, que da cuenta mejor del conjunto del grupo entendido como un sistema dinámico. Es el proyecto explícito o implícito que conduce las interacciones, el pensamiento, la conducta, las motivaciones, la estructura y las realizaciones del grupo» (Ibíd., 285). De acuerdo con esta definición, el sentido del grupo tiene una enorme importancia en el día a día de los grupos y por tanto se puede defender que debe definirse recogiendo las aportaciones de la mayor cantidad posible de integrantes del grupo.

Por otro lado, como argumentan los autores, la ideología compartida facilita la construcción del sentido del grupo (Ibíd., 287). La empresa, como otro tipo de grupo más, también puede construir de forma colectiva sus valores e ideología y así conseguir que sus *stakeholders* o grupos de interés actúen de forma más cohesionada y tengan un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa. Y es que como expresan Cembranos y Medina, sin el sentido, «... el grupo se reduce, se desestructura y muere» (Ibíd., 288).

Otro elemento importante en relación con el sentido del grupo es el de la incorporación de personas nuevas al grupo. Los autores argumentan que las nuevas incorporaciones generan una tensión entre el sentido ya construido y la construcción de uno nuevo y que es importante que haya una buena transmisión del sentido hacia las personas recién incorporadas (Ibíd., 288). En el caso de las empresas cooperativas, esta transmisión es la que garantiza que se siga velando por el cumplimiento de los principios cooperativos y se evite el isomorfismo y la incorporación de prácticas negativas procedentes de las sociedades de capital.

Sin embargo, Cembranos y Medina también destacan la naturaleza dinámica del sentido del grupo (Ibíd., 288): «El discurso del grupo hay que validarlo con lo que el grupo hace, pero configura lo que el grupo hace. (...) El sentido no es un texto, ni es un ideario, sino que es una confrontación continua. Es una producción que se revalida constantemente. No sólo es una definición, sino una actualización. El sentido es necesariamente una idea dinámica, no estática». Esta naturaleza dinámica del sentido conecta directamente con la propuesta antes mencionada de García Jané de construir el proyecto de empresa de manera colectiva y permanente. De esta forma, el sentido del grupo se remodela y valida de manera periódica por parte del grupo y la participación periódica de las personas en la gestión de la empresa queda asegurada.

3. Metodología

En esta sección se trata la metodología seguida tanto en el proceso Erroak —la sistematización de experiencias— como en el proceso de investigación que sustenta este artículo.

El proceso se inicia en Junio del año 2022, mediante el contacto entre la gerencia del grupo y el Instituto de Economía Social y Derecho Cooperativo GEZKI de la UPV/EHU, al que se le traslada el interés de complementar el proceso interno iniciado en Erroak mediante un acompañamiento externo de carácter investigador. Alineados los objetivos organizativos de Erroak con el enfoque investigador propuesto desde GEZKI, el equipo de trabajo conviene en que el tipo de investigación idóneo para este proceso sea un trabajo de sistematización liderado y coordinado desde el instituto GEZKI.

Así, se busca que el proceso Erroak, impulsado desde los Consejos Rectores (CR) y los Equipos de Dirección, diseñado por un Equipo Motor (EM) y liderado por parte de un Equipo Dinamizador (ED) interno, cuente con un acompañamiento externo, de carácter universitario, con el espíritu de aportar una mirada externa al proceso desarrollado mediante el método específico de la sistematización como forma de reconstrucción del proceso.

Para dicho proceso de sistematización, el equipo investigador de GEZKI mantiene una comunicación continua y fluida con el Equipo Dinamizador durante todo el proceso, y participa en calidad de «observador» externo en numerosas sesiones organizadas a lo largo del proceso por parte del ED. Además de dicho acompañamiento, el equipo de GEZKI lidera una ronda de entrevistas grupales, con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos en el proceso y articular los aprendizajes en torno a cuatro ámbitos: alcance del proceso, su organización, los contenidos abordados y los resultados obtenidos. Finalmente, con el objetivo de completar el análisis propuesto con una serie de recomendaciones de acción, desde GEZKI se dinamizan sendas sesiones grupales (*focus groups*) para aterrizar los contenidos trabajados en acciones concretas de mejora, documento éste que luego es compartido con el Consejo Rector.

Las técnicas de investigación aplicadas en diversas fases del proyecto consisten principalmente en cuatro: la observación participativa de las sesiones de debate del eje 2 (persona y cooperativa; el diseño y explotación de un cuestionario masivo enviado al conjunto de personas trabajadoras (participantes y no participantes del proceso); las entrevistas grupales semi-estructuradas para la reconstrucción del proceso vivido, y por último, los dos *focus groups* o grupos focales sobre propuestas de acción que se derivan de la declaración ideológica.

Para la reconstrucción del proceso el equipo de GEZKI también ha trabajado con numerosa documentación interna de diversa índole generada por parte del ED, el EM y los CR a lo largo de todas las fases de ejecución del proceso. A este respecto las fuentes son numerosas: las presentaciones elaboradas desde el CR para el diseño del proceso Erroak (Bogan 2023a, 2023b, 2023c), los materiales preparados por el ED para la presentación de temas, todas las actas recogidas de cada una de las sesiones colectivas, así como las actas unificadas y los documentos finales de conclusiones y resumen de cada una los temas trabajados. Y finalmente dichos documentos han sido completados con las anotaciones realizadas en nuestras observaciones participativas de las sesiones colectivas que se desarrollaron a lo largo del proceso.

Las técnicas desplegadas a lo largo del proceso se plantean con el objetivo de adecuar la metodología empleada a una sistematización de experiencias, que según (Jara, 2018, 61), podría definirse de la siguiente manera:

... es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo»; y por otro «... produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora

Esta definición aporta dos elementos que aparecerán más adelante en este artículo: la reconstrucción y los aprendizajes del proceso. En toda sistematización habría, además, tres preguntas iniciales que deberían realizarse para delimitar de forma concisa el proyecto: ¿Para qué sistematizar? (Objetivo); ¿Qué experiencia sistematizar? (Objeto); ¿Qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan? (Eje) (Eizaguirre et al., 2004, 50). Para el caso de Erroak estas tres preguntas se definieron conjuntamente con el ED de la siguiente manera (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 8-9):

- Objetivo: dotar de contenido ideológico a la cooperativa Bogan y profundizar el sentido de pertenencia con respecto a la misma.
- Objeto: el proceso Erroak, que fue diseñado por la propia cooperativa Bogan para cumplir ese objetivo.
- Eje: el tema «Persona y Cooperativa», el segundo de los cinco temas trabajados en Erroak³. Este tema fue el elegido conjuntamente por

³ Los 5 temas trabajados en el proceso Erroak fueron los siguientes: 1- persona usuaria y comunidad; 2- persona-cooperativa; 3- intercooperación; 4- posicionamiento; 5- transformación social.

dos motivos: por ser uno de los temas más demandados y con mayor número de personas participando, y; por considerar que el reforzamiento de la identidad cooperativa es una condición necesaria para que el resto de ámbitos de trabajo se desarrollen en términos cooperativos.

4. Estudio de caso: el proceso Erroak

En el presente apartado se analiza en profundidad el proceso Erroak, llevado a cabo por Bogan S.Coop. principalmente entre los años 2022 y 2023.

Para ello, se comenzará describiendo las cooperativas implicadas (4.1); se seguirá con la reconstrucción del proceso Erroak (4.2); se abordarán las temáticas clave tratadas (4.3) y se concluirá el apartado describiendo los aprendizajes que pueden extraerse del proceso (4.4).

4.1. *Bogan: una cooperativa de segundo grado integrada por las cooperativas Agintzari, Zabalduz e Hirube*

Para entender en qué consiste la cooperativa Bogan, se comenzará explicando lo que es y los motivos por los que surge y se describirán individualmente las tres cooperativas que la componen —Agintzari, Zabalduz e Hirube—. Para concluir la sección se hablará de la necesidad por la cual se pone en marcha el proceso Erroak.

Para explicar qué es Bogan se utiliza uno de los documentos internos facilitados por la entidad (Bogan, 2022a). Jurídicamente, es una Cooperativa de 2.º grado —una cooperativa de cooperativas⁴— integrada por las cooperativas Agintzari (nacida en 1991), Zabalduz (creada en 2014) e Hirube (fundada en 2018). Dentro de Bogan, estas cooperativas tienen autonomía y a la vez comparten órganos y estructuras comunes. Concretamente las siguientes: Consejo Rector, Dirección de Personas, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Desarrollo Técnico.

Bogan se basa en la libre adhesión de las cooperativas integrantes y estas comparten un mismo enfoque estratégico. Además, las integrantes se

⁴ Según la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, «La cooperativa de segundo o de ulterior grado tiene por objeto completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante en el sentido y con la extensión o alcance que establezcan los estatutos» (Boletín Oficial del Estado, 2020).

adhieren al marco ideológico y de valores de Bogan —un marco que ha sido desarrollado gracias al proceso Erroak— y al modelo cooperativo de iniciativa social —basado en la ausencia de ánimo de lucro—. En palabras de la propia entidad, Bogan «apuesta por unos servicios sociales conectados con la comunidad, centrado en las personas, que valora la profesionalidad de las personas que lo integran y genera respuestas a las necesidades sociales» (Ibíd.).

Mendieta (2021, 7-8) identifica algunas razones por las que surgió Bogan. La principal es que las cooperativas Agintzari y Zabalduz identificaron la necesidad de crecer ante la crisis de 2008, que amenazaba con deteriorar los servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco (de ahora en adelante CAPV). Además, Mendieta identifica otras razones de carácter económico y social, como la necesidad de ser competitivos, la tendencia a la concentración empresarial, las economías de escala, la defensa del movimiento cooperativo o el apoyo a las causas sociales.

De acuerdo a los datos facilitados en la documentación interna (Bogan, 2022a), la media mensual de personas empleadas por Bogan es de 780; el número total de personas empleadas al año es 986 y hay 335 personas socias. En cuanto a la facturación, en 2020 fue de 31,8 millones de euros (Mendieta, 2021, 25).

En cuanto a las tres cooperativas integrantes por separado, Agintzari es una empresa social que nació como colectivo en 1977, se constituyó como asociación en 1983, se transformó en cooperativa en 1991 y pasó a ser cooperativa de iniciativa social —es decir, sin ánimo de lucro— en el 2000 (Agintzari, 2024a). Zabalduz es una cooperativa mixta de iniciativa social constituida en 2014 a raíz de la iniciativa un grupo de personas trabajadoras del Centro de Acogida Residencial de menores de UBA (Donostia) que inició un proyecto de intercooperación con Agintzari (Zabalduz, 2024). Por último, en sus estatutos sociales Hirube se describe como «... una Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro que persigue el bienestar comunitario a través de la detección, prevención y respuesta a las necesidades sociales de las personas (Hirube, 2018)⁵. Los principales ámbitos de actuación de estas cooperativas son al menos 3: la intervención social con personas en situación de vulnerabilidad; la intervención comunitaria y la atención a problemáticas relacionales y procesos de acogida, protección y adopción.

Una vez analizadas las entidades que han formado parte del proceso Erroak y antes de pasar a abordar el proceso en sí, es preciso añadir una cita de Ricard Mendieta (2021, 52) que permite entender mejor el por-

⁵ Citado en Mendieta, 2021, p. 25.

qué del proceso: «Hay cierto miedo de que se estén desvirtuando y modificando los valores fundacionales de lo que fue Agintzari en su día, y que con Bogan, se está acentuando esa pérdida. Una vez sentadas las bases formales de Bogan, algunos consideran muy importante trabajar la ideología colectiva para tenerla clara, y ubicar más profundamente a Bogan dentro de la iniciativa social». Sin duda, es esta necesidad de trabajar la ideología colectiva por la cual se pone en marcha Erroak.

4.2. *Reconstrucción del proceso Erroak*

En esta sección se llevará a cabo un análisis descriptivo del conjunto del proceso Erroak. Para ello, se comienza en un primer apartado enmarcando el proceso dentro del contexto de Bogan; se aborda a continuación cómo se gestó el proceso Erroak y los momentos previos a que se iniciara; se sigue analizando en detalle la metodología aplicada a lo largo del proceso; se verán seguidamente cada una de las distintas fases del proceso y su ejecución y se concluirá la sección tratando los documentos finales generados y aportando una interpretación propia de la metodología seguida.

4.2.1. *El proceso Erroak en el contexto de Bogan*

Erroak es un proceso interno de la cooperativa de segundo grado Bogan que se puso en marcha a mediados de 2022. Una buena explicación de la idea general del proceso se encuentra en la definición aportada desde la entidad (Bogan, 2022b, 4), donde se explica que el objetivo es definir de manera colectiva las bases ideológicas comunes que sirvan como guía en la toma de decisiones de la cooperativa. Además, se hace especial hincapié en incluir también a las personas de reciente incorporación en el proceso; se define previamente al grupo cooperativo como un proyecto enmarcado en la Economía Social y Solidaria; se apuesta por la participación extendida de todas las personas trabajadoras de Bogan y se pretende finalizar el proceso con una declaración ideológica.

Es de interés apuntar que Erroak no es el único proceso de este tipo que se ha llevado a cabo en el entorno de Bogan. Concretamente, ante el malestar detectado en una encuesta de satisfacción de 2008, Agintzari llevó a cabo en 2009 un proceso participativo de reflexión y reinención —«Zuhaitz»— de la mano de la consultoría Hobest y Alberto Etxeandía (Mendieta, 2021). Más adelante, en línea con la estrategia de crecimiento de Agintzari iniciada en 2010 —«Blindar el sector, blindar el territorio»— y ante el nacimiento de Zabalduz e Hirube, en 2015 se inicia un proceso de reflexión conjunta —«Sarea»— para dar coherencia a la estrategia de creci-

miento (Ibíd.). También en Zabalduz se dio un proceso de reflexión a inicios de 2022 —«Hazia»— ante el crecimiento experimentado de personas socias, trabajadoras y proyectos (Extezarreta & Gómez-Cornejo, 2023).

Tal y como se nos traslada en la entrevista realizada al ED del proceso Erroak (Extezarreta & Gómez-Cornejo, 2023), estos procesos no se han tenido en cuenta a la hora de planificar el proceso Erroak. De hecho, son procesos que no todas las personas trabajadoras actualmente vinculadas a cualquiera de las tres cooperativas conocen. Sin embargo, sí que podrían establecerse elementos en común con Erroak. Como se explica en la entrevista, estos procesos tienen tres elementos en común; han consistido en parar a pensar; han dado valor a lo ideológico y han fomentado la participación. Esto sugiere que este tipo de procesos son algo que necesariamente ha de repetirse en el tiempo en empresas cooperativas que se encuentran en procesos de crecimiento. De hecho, en dicha entrevista las personas del ED ven el acto de parar a reflexionar como una necesidad y señalan temas como el modelo de gestión, el liderazgo compartido y la marca como asuntos que tendrán que revisarse cada vez que se lleven a cabo procesos de este tipo.

4.2.2. *La gestación del proceso Erroak*

La idea de llevar a cabo un proyecto como Erroak para responder a esta necesidad comenzó a gestarse en 2019, pero la pandemia de COVID-19 hizo que se retrasara hasta abril de 2022. Más concretamente, Erroak surgió de reflexiones estratégicas previamente desarrolladas en las cooperativas y fueron los Consejos Rectores los que decidieron llevarlo a cabo. Para ponerlo en marcha crearon un Equipo Motor (EM en adelante) formado por personas de la dirección, de la gerencia y de los Consejos Rectores de las tres cooperativas, además de otras personas externas que podían aportar sus conocimientos al proceso. Este EM estuvo trabajando cerca de un año pensando cuál era la mejor manera de llevar a cabo el proceso. Una vez estructurado este proceso, la ejecución del mismo se delegó en el ED.

El ED ha sido un grupo de trabajo formado íntegramente por personas trabajadoras de las tres cooperativas elegidas en un proceso de selección. Por tanto, a diferencia de procesos anteriores, la ejecución del proceso no se ha encargado a una entidad externa sino que se ha delegado en personas internas, lo cual ha presentado ventajas a la hora de generar cercanía y promover la participación. Más concretamente, se decidió que fueran seis las personas que integraran el ED y que fueran liberadas en media jornada cada una —tres jornadas completas entre las seis personas— para dedicarse

a dinamizar Erroak, lo cual es sin duda un esfuerzo notable a nivel económico y humano.

La mayoría de las personas que han integrado el ED no se conocían antes de formarse el equipo, pero tenían en común su deseo de ser cooperativistas y su cercanía con el movimiento cooperativo. De hecho, casi todas ellas formaban parte de comisiones como la de participación y afirman que tenían un interés previo por las cuestiones tratadas en Erroak. Pese a que las fases del proceso ya estaban diseñadas por el EM, este último depositó su confianza en el ED para modelar como quisiera el proceso. Así, ha trabajado de forma autónoma pero a la vez compartida con el equipo que ideó el proceso. Además, el ED ha contado con la ayuda de personal de las cooperativas de Bogan de las áreas de informática e imagen y sonido, además de asesores externos que también formaron parte del EM.

4.2.3. Metodología del proceso Erroak y agentes implicados

En este apartado se abordarán cuatro cuestiones principales relacionadas con la metodología de Erroak: las bases o principios rectores del proceso; sus fases e hitos participativos —en los que se profundizará en los apartados siguientes—; los distintos agentes implicados en el proceso y sus roles; y por último el papel del ED.

En primer lugar, en cuanto a las bases o principios rectores del proceso, son varios los que aparecen en el documento interno de presentación de Erroak (Bogan, 2022b): facilitar la participación, habilitar ámbitos distintos para que esta se dé y generar condiciones favorables para la misma. Para ello se propusieron distintas medidas que se han llevado a cabo en el proceso: acercar el debate a los equipos y lugares de trabajo cotidianos; llevarlo también a espacios específicos para cada tema en los que se mezclan los equipos de trabajo cotidianos; dejar también espacio para la reflexión individual; definir personas conectoras y dinamizadoras del proceso —el ED— y apoyarse también en recursos externos que facilitaran y profesionalizaran la comunicación.

En segundo lugar, en cuanto a las fases del proceso, aparecen detalladas en la Figura 1 (Ibíd.) que se incluye a continuación. En los cuadros de la columna izquierda aparecen los nombres de las distintas fases, en los del centro se explica en qué consiste cada una de ellas y en los de la derecha se indican los órganos del grupo Bogan responsables de llevarlas a cabo.

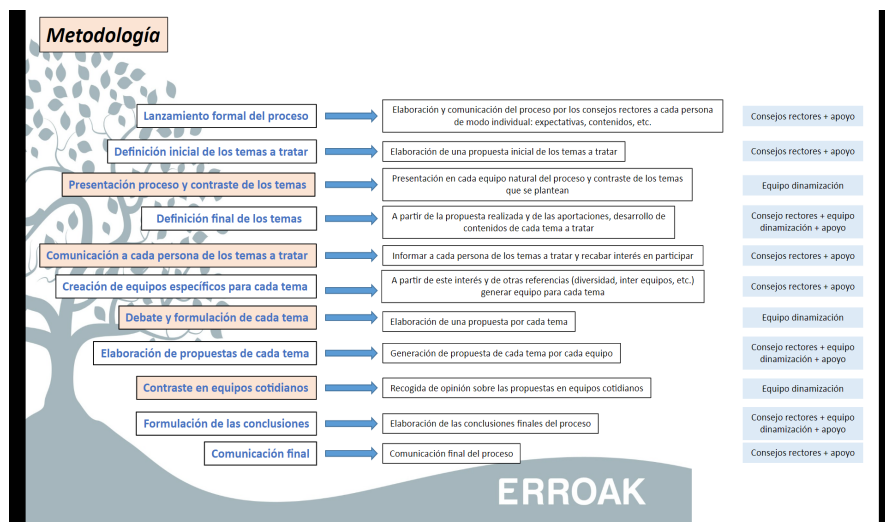


Figura 1.

Las fases e hitos participativos del proceso Erroak (Bogan, 2022b)

En tercer lugar, en cuanto a los agentes implicados en el proceso y sus funciones, pueden verse en la Figura 2 (Bogan, 2023a, 4-5) a continuación:

AGENTE	FUNCIONES PRINCIPALES
Consejos Rectores	Seguimiento y revisión continua del proceso, manteniendo liderazgo y representatividad de Erroak como proceso societario de rearme ideológico. Proactividad y responsabilidad en la recogida de las conclusiones y propuestas, para su puesta en marcha e inclusión en las políticas y planes de futuro.
Equipo Motor	Planificar y supervisar el proceso y orientar al Equipo dinamizador en su desempeño.
Equipo Técnico y de Comunicación	Dotar al proceso de un espacio web corporativo y servir de soporte técnico al equipo dinamizador para la realización de tareas técnicas informáticas, recogida de información y comunicación.
Equipo Dinamizador	Acercar el proceso a todas las personas socias y trabajadoras, facilitando la participación y alimentar el espacio web. Dinamizar las reuniones y debates y recoger las conclusiones generales del proceso.

AGENTE	FUNCIONES PRINCIPALES
Instituto GEZKI	Realizar un proceso de sistematización de Erroak, a través de una interpretación crítica del mismo, y utilizando como metodología la participación en sesiones de reflexión, realización de entrevistas y análisis de la documentación generada.
Personas expertas	Enriquecer los espacios de reflexión a través de la creación de conferencias inspiradoras relacionadas con cada tema de debate.
Colectivo de profesionales de Bogan	Contribuir, a través de sus reflexiones y acuerdos, a la generación de un relato común que culmine en la definición de una declaración ideológica que oriente Sirvan de referencia para la toma de decisiones colectivas, soporte de las políticas y estrategias de futuro.

Figura 2.

Agentes implicados en Erroak y sus funciones principales (Bogan, 2023a, 4-5)

En cuarto lugar, en cuanto al Equipo Dinamizador sus tareas están recogidas en la Figura 3 (Bogan, 2022b) a continuación:

- Desarrollar la logística del proyecto: equipos, calendarios, propuestas, etc.
- Ser referencia en la herramienta de comunicación a utilizar
- Dinamizar las sesiones de trabajo con los equipos
- Elaborar las propuestas de cada sesión
- Elaborar propuestas de cada tema para presentar a los Consejos Rectores
- ...

Figura 3.

Las principales tareas del Equipo Dinamizador de Erroak (Bogan, 2022b)

Tal y como se expresó en la entrevista al Equipo Dinamizador (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023), el ED se encargó básicamente de recoger contenidos, ordenarlos y devolverlos a las personas participantes. Insisten en que han apostado siempre por la transparencia y por evitar la interpretación subjetiva de las aportaciones o cualquier cosa parecida a orientar o dirigir. Explican que también han tenido que contextualizar, explicando qué es Bogan y su trayectoria. Habiendo visto los aspectos de carácter metodológico más generales, se pasa ahora a abordar en más profundidad cada una de las fases del proceso.

4.2.4. La ejecución por fases del proceso Erroak

El proceso Erroak se llevó a cabo en cinco fases principales en las que el Equipo Dinamizador se encargó de la dinamización bajo la supervisión y apoyo de los Consejos Rectores y el Equipo Motor.

En la Figura 4 a continuación puede entenderse mejor la extensión temporal de cada una de las fases y la cantidad y tipo de sesiones que implicó cada una de ellas:

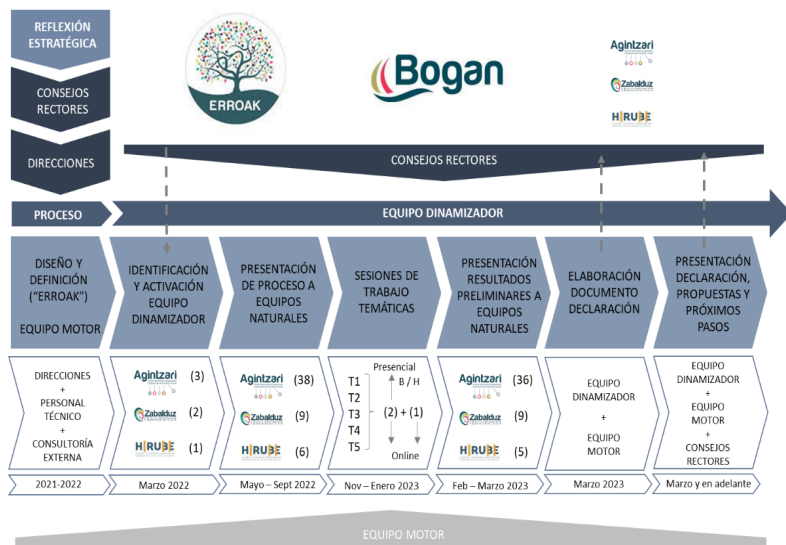


Figura 4.

El desarrollo de Erroak y los agentes implicados (Bogan, 2023a, 7)

Comenzando por la parte inferior, la fila que se encuentra encima de las fechas muestra los agentes implicados en cada una de las fases. En algunos casos son órganos concretos, en otros las tres cooperativas —indicando el número de sesiones realizadas para cada una de ellas entre paréntesis— y en el caso de las «sesiones de trabajo temáticas» son grupos temáticos concretos desde el «T1» (tema 1) hasta el «T5» (tema 5), con sesiones presenciales en Bilbao y Hernani (de ahí que se indique «B/H») y sesiones online.

En la fila que se encuentra justo encima se describe brevemente cada una de las fases. A continuación, se describen con más detalle cada una de ellas.

—La primera fase de Erroak comenzó con la propuesta del EM de diez temas distintos para trabajar a lo largo del proceso. El ED combinó y descartó algunos de estos temas y se quedó finalmente con cinco, con el visto bueno del EM. A continuación, el ED procedió a presentar estos ejes temáticos en los equipos de trabajo cotidianos.

De acuerdo a la Memoria de Erroak (Bogan, 2023a, 8), en esta fase se realizaron 53 sesiones —de las cuales 37 fueron en centros de Agintzari, 9 de Zabalduz y 6 de Hirube— en 22 municipios distintos y participaron 526 personas. Finalmente, los cinco temas o ejes temáticos que se decidió desarrollar fueron los siguientes: persona-comunidad; persona-cooperativa; intercooperación; posicionamiento y transformación social. Finalizada esta fase de propuesta y decisión de temas a trabajar, se pasó a la siguiente fase, de carácter más individual.

—La segunda fase fue de carácter más individual porque consistió en la elección personal de los temas en los que trabajar por parte de cada participante en Erroak. Una vez se obtuvo una respuesta se elaboró una propuesta de calendarios. Las personas participantes no sólo se apuntaron en función de sus intereses en cada tema, sino también en función de su disponibilidad, según los horarios de las sesiones programadas en el calendario y según el lugar donde se propusieron realizar.

—Una vez se organizaron los grupos específicos para cada uno de los temas se puso en marcha la fase más propositiva del proceso; la fase de desarrollo de los temas. A su vez, esta fase se dividió en tres momentos.

- En primer lugar, se realizaron sesiones en los equipos de trabajo naturales en las que se hicieron propuestas para cada uno de los temas, las aportaciones de las personas participantes se recogieron en cartulinas y la transcripción de las mismas dio lugar a más de 100 páginas de propuestas entre los cinco temas.
- En segundo lugar, se llevaron a cabo sesiones en equipos de trabajo específicos para cada tema, fuera de los centros de trabajo habituales. En estas sesiones las personas participantes unificaron y ordenaron los contenidos y redactaron un texto que servía como «pre-declaración» para cada tema.

Aunque el encargo de los Consejos Rectores era llegar a una declaración ideológica, el ED percibió que las pre-declaraciones contenían propuestas de carácter más práctico. Por ello decidieron —con el visto bueno del EM y los Consejos Rectores— dividir las

pre-declaraciones en dos partes: por un lado, la parte ideológica, más propia de una declaración; por otro, la parte práctica, en la que se incluyeron las propuestas de acciones, que también pueden ser entendidas como implicaciones de la parte ideológica.

- En tercer lugar, teniendo las pre-declaraciones unificadas y divididas entre la parte ideológica y las acciones, los equipos se encargaron de realizar los cambios en las pre-declaraciones que consideraran oportunos y de dar su visto bueno para que lo redactado se convirtiera en la declaración final del tema específico en el que estaban trabajando. Así, se llegó a la declaración final separada por temas.

De acuerdo a la memoria de Erroak (Bogan, 2023a, 10), en esta fase participaron 311 personas —que en realidad se convirtieron en 357 participaciones al haber personas que asistieron a más de un grupo de trabajo específico.

- La cuarta fase fue de carácter principalmente expositivo ya que en ella se realizaron más de 50 presentaciones o «sesiones de devolución» por parte del ED. El objetivo de estas sesiones fue el de presentar a todas las personas trabajadoras del grupo Bogan —participantes y no participantes en Erroak— las declaraciones y acciones formuladas para cada tema.
- La quinta y última fase de Erroak consistió en la realización de un evento final de clausura en Durango, el día 24 de marzo de 2023. A este evento fueron invitadas todas aquellas personas involucradas en el proceso. Estuvieron presentes los Consejos Rectores de las tres cooperativas; el Consejo Rector de Bogan; personas externas que habían colaborado con el EM; el EM y el ED; personas trabajadoras socias y no socias, participantes y no participantes en Erroak y el equipo investigador de GEZKI.

4.2.5. Resultados del proceso

Como se recoge en la Memoria de Erroak (Bogan, 2023a), los resultados más tangibles del proceso fueron tres documentos: la declaración ideológica, las conclusiones de los debates y el mapa ideológico.

En primer lugar, en cuanto a la declaración ideológica, se trata del producto más importante alcanzado ya que el proceso Erroak fue puesto en marcha para que las tres cooperativas de Bogan redactaran conjuntamente y de manera participativa este documento. Se trata de una declaración sintética de unas dos páginas donde la cooperativa se posiciona sobre las dis-

tintas temáticas que le afectan y expresa de forma clara los valores por los que se guía.

En segundo lugar, el documento de conclusiones de los debates recoge de forma más extensa y detallada las declaraciones a las que llegaron las personas participantes en Erroak. Las declaraciones en este caso aparecen divididas en cada uno de los cinco temas y la mayoría de ellos se divide también en subtemas. Además, para cada tema se incluyen también propuestas de acciones para hacer realidad las declaraciones y evitar que sean únicamente de carácter teórico.

En tercer lugar, en palabras de la propia entidad (Bogan, 2023a, 13), el mapa ideológico se trata de una «aportación didáctica y pedagógica, considerándose una herramienta de trabajo para espacios formativos, expositivos o informativos, en los que se desee poner el foco en el abordaje y planteamientos del modelo cooperativo, y así hacer extensible la difusión de la Cultura Cooperativista». La ordenación de los temas del nivel micro (persona) al nivel macro (comunidad), la profundización en cada uno de los temas y a la vez su extensión breve-media (unas 6 páginas) es lo que le da ese carácter pedagógico.

4.3. *Temáticas clave del proceso Erroak*

Las temáticas abordadas en los debates del eje 2 «persona-cooperativa», eje que fue sistematizado por el equipo investigador de GEZKI, se sintetizan y presentan a continuación en base a unas categorías analíticas que fueron emergiendo en el ejercicio de observación participativa de los debates. El ordenamiento de los contenidos de los debates presenciados en base a esta propuesta de categorización constituiría la principal aportación del equipo de GEZKI al proceso estudiado, así como al tema de investigación abordado.

La propuesta de categorización, tal y como se recoge en la Figura 6, se ordena en tres grupos o «bases»; bases material, emocional y estructural. Y estas tres son a su vez las condiciones para reforzar la identidad cooperativa, es decir, para reforzar la relación entre la persona y la cooperativa; condiciones objetivas, subjetivas y organizativas.

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<p>BASE MATERIAL (condiciones objetivas) Aspectos objetivables que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO <ol style="list-style-type: none"> a. Distancia entre equipos y cooperativas: dispersión organizacional y funcional b. Distancia entre cooperativas: distinto nivel maduración entre coops; c. Distancia con respecto a Bogan; 2. EVOLUCIÓN RECIENTE: CRECIMIENTO ACELERADO <ol style="list-style-type: none"> a. Distancia respecto a los órganos de decisión: falta de control sobre el proceso b. Desconocimiento del equipo humano 3. CONDICIONES DE TRABAJO: DUALIDAD DEL MODELO <ol style="list-style-type: none"> a. Diferencia entre personas socias y no socias: condiciones laborales (turnos, continuidad, contratos de trabajo, promoción...) b. Diferencia entre personas socias y no socias: exigencias de participación (¿modelo único/flexible o dual?)
<p>BASE EMOCIONAL (condiciones subjetivas) Condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que impiden/potencian el sentido de pertenencia cooperativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. TRANSMISIÓN DE VALORES Y ACOMPAÑAMIENTO <ol style="list-style-type: none"> a. Procesos de acogida: ¿quién acoge? ¿qué se transmite? ¿a quién? ¿cómo? (creación de nuevos relatos cooperativos) b. Perfiles de incorporación: ¿quién entra? ¿personas convencidas o cualquiera? 2. RESPETO A MOMENTOS VITALES <ol style="list-style-type: none"> a. Respetar momentos vitales de cada persona (adecuación inter-generacional): diseñar diversas formas de participar b. Conciliar vida y trabajo: adecuar las cargas de trabajo/participación a las cargas de cuidados/activismo 3. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS <ol style="list-style-type: none"> a. Generar espacios y plataformas para canalizar la información: estrategia digital inter-cooperativa b. Generar espacios de escucha: contraste y recoger malestares c. Generar dinámicas/personas facilitadoras de resolución de conflictos 4. ESPACIOS INFORMALES DE ENCUENTRO <ol style="list-style-type: none"> a. Organizar encuentros inter-cooperativos de contraste profesional b. Organizar actividades lúdicas de fortalecer el sentido de grupo (sagardotegi, excursiones,...)

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<p>BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas) Aspectos de carácter organizacional (órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia</p>	<p>1. ESPACIOS Y ESTRUCTURA a. Generar nuevos espacios de decisión más próximos (por territorio, por servicio, etc.) b. Generar nuevos órganos de seguimiento: hacer efectiva la participación c. Crear nuevos espacios de encuentro inter-cooperativo: compartir herramientas de gestión/intervención d. Activar los consejos sociales: ¿qué funciones?</p> <p>2. PERSONAS Y LIDERAZGOS a. Formar y favorecer liderazgos de escucha y servicio b. Acercar los consejos rectores: reuniones informativas periódicas con equipos c. Establecer sistemas rotativos de participación en órganos societarios (consejos, comisiones, etc.): ¿hacer seguimiento? d. Crear nuevos roles directivos: persona facilitadora (canal de información y resolución de conflictos)</p>

Figura 6.

Categorías analíticas de la relación entre persona y cooperativa (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 53)

La hipótesis de trabajo que emerge del proceso de sistematización se construye, por tanto, sobre una triple dimensión: la participación real de las personas trabajadoras en la cooperativa dependería, en primer lugar, de su satisfacción en términos objetivos y materiales, aspectos relacionados con las condiciones laborales más básicas, donde se identifican variables más genéricas (dualidad entre socias y no socias, el tamaño de la organización) y otras de carácter más particular del caso estudiado (dispersión de los servicios, etc.).

En segundo lugar, se agrupan una serie de elementos de carácter más relacional, que más allá de establecer la relación entre persona y cooperativa, impiden o potencian el sentido de pertenencia en la misma. Aquí destacarían cuatro aspectos que aparecen de forma muy recurrente en distintos debates, referidos a la necesaria transmisión del proyecto, el respeto a los momentos vitales de las personas, la necesidad de profundizar en la comunicación y en la gestión de los conflictos y el interés por generar espacios de carácter más informal para el fortalecimiento del equipo de trabajo.

Finalmente, en tercer lugar, y en estrecha retroalimentación con las dos anteriores, aparecen los aspectos más organizativos de la cooperativa. Órganos, personas, espacios, foros, estructuras...constituirían el *hardware* necesario para el desarrollo de la «vida cooperativa», que difícilmente transcurriría de una forma dinámica y participativa si se descuidaran las dos dimensiones anteriores —la objetiva y la subjetiva—.

Las bases o dimensiones propuestas aquí, así como las categorías de análisis extraídas del estudio de caso, serían como decimos específicas del caso (Bogan) por ser las temáticas concretas que han emergido en el proceso Erroak debido a sus propias particularidades. Sin embargo, en términos de aportación académica, consideramos que dichas categorías podrían trascender el propio caso y ser aplicables para cualquier otro tipo de experiencia cooperativa, por su pertinencia y validez universal de cara a trabajar la identidad cooperativa en otros casos de estudio.

Una vez presentadas las temáticas principales enmarcadas en el eje persona-cooperativa, es preciso analizar su relación con los otros cuatro ejes temáticos del proceso Erroak.

Según la interpretación de esta relación por parte del equipo investigador de GEZKI y del Mapa Ideológico de Bogan, el eje persona-cooperativa es el que condiciona todos los demás (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 67):

...la denominación del propio proceso como Erroak (Raíces) refleja el interés por establecer un suelo común compartido, donde se asientan las relaciones tanto internas como externas de las cooperativas.[...] en la raíz del árbol se encuentra la relación entre las personas trabajadoras y la cooperativa, y las dinámicas de profundización en este eje nutrirán, de forma natural, el resto ámbitos relacionales, o ramas del árbol.

Esta perspectiva concéntrica es la que aparece en la Figura 7 a continuación:

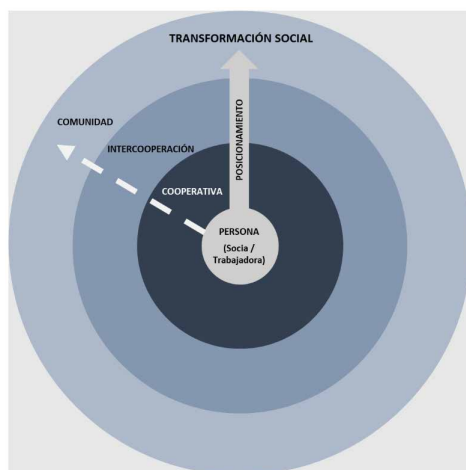


Figura 7.

La visión concéntrica de los cinco ejes temáticos de Erroak (Bogan, 2023a, 31)

De acuerdo a esta visión, de las relaciones entre persona y cooperativa, entre cooperativas y entre persona y comunidad surge un posicionamiento concreto, que supone la defensa de «determinadas perspectivas, valores y actitudes» y que da lugar a la transformación social. Así, la concepción de la transformación social de Bogan es de carácter relacional: «... la transformación pasa por revisar los marcos relacionales entre las personas en la cooperativa y la cooperativa con su entorno (usuarios, cooperativas, tercer sector, sector público), y al mismo tiempo, el restablecimiento de estas relaciones desde un posicionamiento propio, acorde a la identidad cooperativa, orienta la transformación social en el sentido deseado» (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 69).

4.4. *Valoración y aprendizajes del proceso Erroak*

Como se explica en el apartado 3 sobre la sistematización de experiencias, además de la reconstrucción de las mismas el segundo gran elemento de esta metodología es la recopilación de aprendizajes. Esto permite a las personas implicadas en las experiencias valorar y mejorar aquello que han llevado a cabo, y a personas en una situación similar no cometer los mismos errores y repetir los aciertos.

Así, en esta sección se explican los aprendizajes que pueden extraerse del proceso Erroak. Concretamente, se hace en relación a cuatro áreas que son clave para valorar cualquier proceso participativo (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 76): i) el alcance del proceso en términos de participación; ii) los aspectos organizacionales que han posibilitado el proceso; iii) los contenidos abordados y el nivel de profundización y concreción alcanzado en cada uno de ellos, y por último; iv) los resultados obtenidos en relación a las expectativas con las que se lanzaba el proceso.

4.4.1. *El alcance de la participación*

En primer lugar, en cuanto a la participación, se puede destacar que el mero hecho de participar fue un elemento muy valorado por las personas que estuvieron presentes en Erroak, ya que se trata de algo impensable en muchos otros lugares de trabajo (Ibíd., 85). Y es que fue un proceso abierto a todas las personas trabajadoras de la cooperativa (socias y no socias) en el que se han decidido cuestiones sin duda relevantes.

Además, otro aprendizaje es que no sólo existe la participación «visible» de las personas que acuden físicamente u online a las sesiones del proceso. En este tipo de procesos también se da la participación «invisible», «por ejemplo, en un equipo de 7 personas en las que sólo pueden partici-

par 2 pero que participan teniendo en cuenta las reflexiones que han compartido previamente de manera informal con el resto de su equipo» (Ibíd., 81). Por tanto, aunque las cifras de participación «visible» sean unas, el impacto del proceso será mayor debido a la participación «invisible».

De Erroak también puede concluirse que las personas también tienen distintos motivos para no participar en un proceso como éste, que sin duda deberían tenerse en cuenta a la hora de poner en marcha un proceso parecido. Estos motivos se recogieron en el cuestionario masivo de valoración de Erroak que fue contestado por los participantes en la fase de contraste, y son los siguientes (Ibíd., 82):

- Excesivas cargas de trabajo [...]
- Incompatibilidad horaria entre las sesiones propuestas y los servicios [...]
- Problemas de conciliación entre trabajo y vida personal o familiar [...]
- Situaciones personales de permisos o bajas laborales [...]
- Haber sido recientemente incorporado en la cooperativa y/o no ser socia aún.

Por último, pueden destacarse otros dos aspectos de mejora del proceso que deben considerarse también aprendizajes sobre la participación. En primer lugar, hubo participantes en Erroak que destacaron la falta de tiempo para abordar contenidos tan amplios y complejos como los que se trataron en Erroak (Ibíd., 88), lo cual merecería estudiar una solución adecuada dada la complejidad de organizar la participación con grupos de personas del tamaño del de los participantes en Erroak. Por otro lado, cabe destacar que no hubo una liberación de las horas de trabajo durante las cuales los trabajadores participaban en las sesiones de Erroak, y quizá haberlo hecho habría permitido una participación más extendida —aunque a la vez unos costes adicionales para la cooperativa— (Ibíd., 117).

4.4.2. Los aspectos organizacionales

En cuanto a los aspectos organizacionales del proceso, el primero de los factores posiblemente influyentes en el éxito del proceso tiene que ver con los agentes implicados. Como puede verse en el apartado 4.2.3, puede destacarse el hecho de que se implicara a muy diversos agentes —desde el Consejo Rector hasta un Equipo Dinamizador creado especialmente para el proceso— y además que se pusieran a disposición muy diversos medios —una web específica para el proceso, espacio para sesiones presenciales y online, etc.— (Ibíd., 77). Esto sugiere que para el éxito de un proceso

como este se requiere una apuesta firme por el mismo, dedicando numerosos recursos.

Otro aspecto muy valorado por los participantes en Erroak es «el hecho de que este proceso haya posibilitado el intercambio y el conocimiento entre personas de distintas cooperativas y servicios» (Ibíd., 86). Sin duda, la posibilidad de intercambiar con el resto de cooperativas que forman parte de la de segundo grado es un elemento atractivo en un proceso como este. Otro elemento central a destacar es la dinamización interna del proceso. El propio Equipo Motor destaca que el hecho de que el proceso fuera dinamizado por personas trabajadoras y no por personas externas hizo que los temas a trabajar estuvieran mucho más claros y que se evitaran costes de mucha envergadura (Ibíd., 90).

Por último, también en relación a la dinamización y como se comenta en el apartado 4.2.3, el Equipo Dinamizador trató de evitar «dirigir» el proceso. Como aprendizajes de esta decisión pueden destacarse dos.

En primer lugar, si se hubiera decidido dirigir el proceso orientándolo más hacia la declaración ideológica —y no tanto a la propuesta de acciones, que fue algo propuesto a posteriori— «... se hubiese alcanzado un resultado probablemente más coherente y alineado, pero menos ajustado y sentido como propio por parte de las personas participantes» (Ibíd., 115). Así, en un proceso similar a Erroak hay que priorizar o bien la dirección hacia un objetivo concreto o bien más flexibilidad para adaptar este objetivo.

En segundo lugar, el dirigismo podría haber traído un reparto más equilibrado de los cinco ejes temáticos del proceso (Ibíd., 117):

La adjudicación de los temas a trabajar de forma más estructurada, y no sobre la propia voluntad o interés de las personas, hubiese equilibrado la composición de los grupos de debate en los cinco ejes trabajados, que se conformaron de manera bastante descompensada con mayor participación de las personas en los temas donde sentían un mayor «comfort», y con escasa presencia de perfiles no-gerenciales en los temas más vinculados a la gestión.

Así, puede concluirse que optar por el dirigismo en ciertos aspectos de un proceso participativo como Erroak también puede traer ventajas que hay que valorar.

4.4.3. Los contenidos abordados

En tercer lugar, es interesante analizar la valoración de los contenidos abordados en Erroak por parte de las personas que participaron en el proceso. Se pudo recoger esta valoración en el cuestionario que se pidió res-

ponder en las sesiones de contraste (fase 4). Las respuestas agregadas se encuentran en el cuadro a continuación:

	Todas coops	Agintzari	Zabalduz	Hirube	Bogan	Otras
N.º de respuestas	391	206	95	75	5	10
Media valoración aspectos generales	4,19	4,23	4,25	4,10	4,09	4,12
Media valoración ejes 1, 3, 4 y 5	3,93	4,00	3,88	3,88	3,75	3,71
Media valoración eje 2	3,89	3,96	3,83	3,83	-	3,89
Media total	4,01	4,06	3,99	3,94	3,92	3,91

Figura 8.

La valoración de los distintos aspectos del proceso Erroak (elaboración propia)

Como puede verse en el cuadro, hubo 391 respuestas a este cuestionario de valoración de Erroak. En cuanto a la valoración de aspectos generales, es la media de la de cuestiones como la metodología, las opciones horarias o la dinamización, y fue muy alta —de 4,19 sobre 5—.

Pasando a la valoración de los contenidos abordados, la de los ejes 1, 3, 4 y 5 fue también muy positiva; de 3,93 sobre 5, destacando la valoración de Agintzari, que fue la más positiva con un 4 sobre 5. La valoración media del eje 2 (el eje «persona cooperativa», en el que se centra esta sistematización) se calculó teniendo en cuenta la nota otorgada a cada una de las categorías de análisis de las bases material, emocional y organizacional vistas en el apartado 4.3 sobre las temáticas clave del proceso. En el cuestionario se preguntó si se habían habilitado dinámicas adecuadas suficientes para abordar cada una de las nueve categorías. Como puede verse en la tabla, la media de valoración fue, de nuevo, alta; un 3,89 sobre 4.

La media general, en la que se tienen en cuenta aspectos generales y los 5 ejes, es de 4,01. Así, puede concluirse que la elección de temas fue acertada. Por tanto, un proceso participativo que aspire a elegir correctamente los temas de debate puede basarse en la metodología de elección de temas explicada anteriormente.

4.4.4. *Las expectativas y los resultados*

En cuarto y último lugar, pueden rescatarse algunos aprendizajes en relación con las expectativas que se tenían con respecto a Erroak y los resultados finales del proceso. El hecho es que en distintas entrevistas realizadas por GEZKI a agentes participantes en Erroak aparecen dudas con respecto a la aplicación real del proceso. Y es que otros procesos de reflexión previos como «Zuhaitz» o «Hazia» se consideraban inconclusos y por tanto «había reticencias a que el proceso tuviera un alcance meramente declarativo» (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 88-90).

En el caso de Erroak, las expectativas del Equipo Motor consistían en generar una declaración ideológica que guiara la actuación de las cooperativas en su día a día. Sin embargo, por los motivos expuestos en el párrafo anterior, las personas participantes esperaban una aplicación más práctica del proceso; de ahí que se añadiera la ya mencionada sección de acciones en cada uno de los ejes temáticos.

Sin embargo, no está en la mano de las personas trabajadoras que participaron en el proceso decidir la forma en la que se pondrá en práctica la declaración ideológica. Se trata de una tarea de los Consejos Rectores, que han sido elegidos por las personas socias especialmente para ello. Pero eso no significa que deban encargarse de la implementación por su cuenta. Pese a ir más allá del enfoque de este artículo, se sabe que existen formas de implicar a las personas trabajadoras en la priorización y concreción de las acciones a llevar a cabo. Esto es sin duda una forma de profundizar más en la participación en la gestión de la empresa y a la vez de ayudar a los Consejos Rectores en su tarea.

En conclusión, el aprendizaje en este caso es que una vez abiertos los espacios de participación es posible que las personas participantes no se conformen con una participación de tipo consultivo y aspiren a tomar decisiones que realmente vayan a implementarse. Y esto no tiene por qué verse como algo negativo, sino más bien como una oportunidad para implicar a más personas en la toma de decisiones, lo que probablemente dará lugar a decisiones mejor informadas y adecuadas a la realidad. Por supuesto, para que esta participación sea eficiente la metodología debe ser adecuada y tener en cuenta, entre otros, los aprendizajes que se han expuesto aquí.

5. **Discusión**

Uno de los elementos más interesantes descubiertos en la reconstrucción de Erroak son los principios rectores del proceso y las medidas para

implementarlos, que sin duda son una respuesta a la pregunta «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?».

El principio fundamental fue facilitar la participación generando condiciones favorables. Las medidas para implementarlo fueron acercar el debate a los equipos y lugares de trabajo cotidianos; llevarlo a espacios específicos para cada tema donde se mezclan los equipos; dejar espacio para la reflexión individual; definir personas conectoras y dinamizadoras del proceso -el Equipo Dinamizador- y buscar apoyo en recursos externos para facilitar y profesionalizar la comunicación.

El interés principal del proceso Erroak para este artículo ha sido la metodología de participación basada en la construcción colectiva del sentido y la ideología del grupo. Por ello también se han analizado en especial las temáticas clave del proceso, que fueron las tratadas en el más importante de los cinco ejes temáticos; el eje persona-cooperativa. En este eje se analizan las condiciones para reforzar la identidad cooperativa de las personas trabajadoras, es decir, las condiciones para que éstas se sientan más identificadas con el proyecto de la cooperativa. Para ordenar dichas temáticas, han sido clasificadas en tres grupos o «bases»; base material, base emocional y base estructural, que reflejan respectivamente las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas necesarias para fomentar la identidad cooperativa y la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa.

Esta clasificación es una extensión de algunas de las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas ya identificadas en el marco teórico, siendo por tanto una de las principales aportaciones del artículo. En cuanto a las condiciones objetivas, García Jané (2009) identifica el consenso de las condiciones laborales como requisito para impulsar la participación. Por su parte, Cembranos y Medina (2014, pp. 142-143) reconocen que el tamaño del grupo influye en el nivel de participación, siendo más complicada la misma en grupos de mayor tamaño.

Con respecto a las condiciones subjetivas, García Jané señala querer participar (motivación) y saber hacerlo (formación) como dos condiciones de la participación (2023). Además, afirma que definir la «filosofía de la entidad» es un requisito para construir el proyecto de empresa de forma colectiva (García Jané, 2012). Cembranos y Medina (2014, pp. 287-288) hacen hincapié en la construcción colectiva de la ideología del grupo y en la importancia de que haya un sentido de grupo definido para que este se mantenga con vida. Para ello, indican que también es importante que haya una buena transmisión del sentido hacia las personas recién incorporadas. La Alianza Cooperativa Internacional (2017, p. 63) señala la educación y la formación como condiciones para que miembros, representantes, admi-

nistradores y empleados puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa.

Por último, en relación con las condiciones organizativas, García Jané (2009; 2023) identifica que una condición para la participación es la existencia de canales, espacios y herramientas para que ésta se dé. También menciona la renovación de acuerdos entre los agentes vinculados a la empresa mediante fórums de debate periódicos y la construcción colectiva del proyecto a través de la definición de los objetivos, las normas y el estilo. En relación con las personas trabajadoras no socias de la cooperativa, la Alianza Cooperativa Internacional defiende que hay buenas razones para darles voz en los órganos de gobernanza (2017, p. 26). También menciona la posibilidad de nombrar a un defensor o defensora de las personas socias de la cooperativa para atender sus quejas (Ibíd., p. 22).

Además, se ha descubierto que pese a que la construcción conjunta del sentido y la ideología del grupo haya sido una forma satisfactoria de impulsar la democracia en la empresa, las personas participantes no se conformaron con elaborar una declaración ideológica. A mitad del proceso, decidieron proponer una serie de acciones para llevar a la práctica los valores de cada eje temático, a pesar de que esto suele ser competencia de los Consejos Rectores. Esto sugiere que la participación consultiva puede motivar a las personas trabajadoras a involucrarse en la toma de decisiones y en la construcción conjunta. Pese a escaparse del enfoque de este artículo, se sabe que es posible concretar medidas y analizar su viabilidad de manera democrática. Este hallazgo es significativo para profundizar en la democracia de la empresa cooperativa y extender la toma de decisiones a órganos de gobernanza más allá de los Consejos Rectores.

6. Conclusiones

De los resultados obtenidos, así como del apartado de discusión que relaciona dichos resultados con diversas aportaciones teóricas previas, podríamos añadir una serie de apuntes finales a modo de conclusión, sobre los condicionantes de la democracia en la empresa, las limitaciones de nuestro estudio, así como las líneas futuras de investigación.

Sobre la primera de las cuestiones diríamos que, en primer lugar, presenta más facilidades para la democracia empresarial adoptar la forma cooperativa de empresa, por su propia naturaleza jurídica y su forma de gobernanza.

En segundo lugar, poner en marcha procesos en los que participen todas las personas trabajadoras y se construya el proyecto de empresa de

forma colectiva, trabajando el sentido y la ideología del grupo, podría constituir un segundo elemento a considerar.

En tercer lugar, generar condiciones favorables para la participación como habilitar más espacios para la misma, designar a un equipo dinamizador y buscar apoyos de personas expertas ajenas a la cooperativa, resulta un tercer aprendizaje del proceso estudiado.

En cuarto lugar, analizar si las diversas condiciones incorporadas en nuestro análisis, tanto objetivas, subjetivas como organizativas, son contempladas por el proyecto para que en caso de que no lo sean, puedan trabajarse mediante la activación de la implicación de las personas trabajadoras en la cooperativa.

En quinto y último lugar, promover que una base amplia de personas trabajadoras se implique junto al Consejo Rector en el diseño, concreción, valoración y priorización de decisiones sobre la gestión de la empresa puede ser considerado de interés para todas las partes implicadas.

Para finalizar el trabajo, también es preciso mencionar algunas de las limitaciones de nuestro estudio, que siguen presentes en este artículo. Como señala Óscar Jara (2012, 66), «... pensar que una persona externa a la organización pueda emitir un juicio adecuado sin haber formado parte de un proceso de intercambio colectivo con las personas involucradas y sólo con base en la información que recopile en un período corto, es una fantasía». El equipo investigador de GEZKI estuvo presente en numerosas sesiones de Erroak y mantuvo una estrecha comunicación con el Equipo Dinamizador, pero evidentemente no deja de ser un agente externo a la organización, lo cual es una limitación para comprender correctamente todos los elementos del proceso.

En cuanto a posibles líneas de investigación futuras, sería interesante abordar la temática de la democracia en la empresa desde el punto de vista de otras formas jurídicas incluidas en la Economía Social y las sociedades de capital. Probablemente se encontrarían más dificultades que las que se encuentran al estudiar la democracia en la empresa cooperativa, pero sería un buen ejercicio para analizar hasta qué punto podría impulsarse más la democracia en una mayor variedad de tipos de empresa. Otra temática presente en este artículo a la que podría ser interesante dar continuidad es la de la identidad cooperativa y las condiciones necesarias para que ésta se dé. La clasificación entre condiciones objetivas, subjetivas y organizativas que se ha presentado aquí podría ser utilizada para analizar otras empresas cooperativas y mejorar la identidad cooperativa de las personas trabajadoras.

Bibliografía

- Agintzari. (2024a). *Identidad*. AGINTZARI. Recuperado el 1 de abril de 2024, de https://www.agintzari.com/cas/agintzari_identidad.aspx
- Agintzari. (2024b). *Qué hacemos*. AGINTZARI. Recuperado el 1 de abril de 2024, de https://www.agintzari.com/cas/que_hacemos.aspx
- Alianza Cooperativa Internacional. (2017). *Notas de orientación para los principios cooperativos* | ICA. International Cooperative Alliance. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2024). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores* | ICA. International Cooperative Alliance. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Altzelai, I., Bengoetxea, A., Díaz, L., Etxezarreta, A., Etxezarreta, E., Gay, S., Ochoa-Errarte, R., & Soto, A. (2017). *Las personas: eje de la organización: herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa*. GEZKI, Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU. <https://gezki.eus/pdfs/75007cf75b.pdf>
- Bogan. (2022a). *BOGAN: Espacio Intercooperativo* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2022b). *Presentación del proceso* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2023a). *Memoria Erroak: abril 2022 - marzo 2023* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2023b). *Erroak On* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 2 de julio). *A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544#a1>
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 14 de octubre). *A-2015-11071 Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11071>
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 20 de diciembre). *A-2020-615 Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-615
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). *Is there life after degeneration? The organisational life cycle of cooperatives under a grow-or-die dichotomy*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435–458. Brussels.
- Bretos, I., & Errasti, A. (2018a). *Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: La reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas*. CIRIEC-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (86). Valencia.

- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2023). *Power in the Process of Reversing Mission Drift in Hybrid Organizations: The Case of a French Multinational Worker Co-operative*. *Business & Society*, 63(7), 1602-1638. <https://doi.org/10.1177/00076503231212848>.
- Cembranos, F., & Medina, J. Á. (2014). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo (8.ª ed.)*. Editorial Popular.
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. University of California Press. California.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eizaguirre, M., Urrutia, G., & Askunze, C. (2004, mayo). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Bilbao. Publicaciones. <https://publicaciones.hegoa.ehu.es/publicaciones/165>.
- Etxezarreta, E., & Gómez-Cornejo, D. (2023, octubre). *Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa*. Informe presentado a la cooperativa Bogan. Inédito.
- García Jané, J. (2023). *Profundizar la participación en las empresas de economía social y solidaria (ESS)*. Formación impartida en el master de Economía Social y Solidaria (material inédito).
- García Jané, J. G., Ruggeri, A., & Señoríño, A. I. (2012). *Autogestión y economía solidaria*. REAS Euskadi.
- García Jané, J. (2009). Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball. 6 propostes i 1 requisit. *Nexe*, 24, 13-20. <https://nexe.coop/sites/default/files/descarregables/revistes/pdf/nexe24.pdf>
- García Jané, J. G., Llop, J. V., & Damians, L. M. X. (2006). *La dimensión cooperativa: economía y transformación social (Vol. 237)*. Icaria Editorial.
- Hirube. (2018). *Estatutos Sociales Hirube* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Jara, Ó. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *F (x)= Educación Global Research*, 1, 56-70. Madrid.
- Jara, Ó. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles (1.ª ed.)*. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/393/Sistematizaci%3%b3n%20Experiencias_Pr%3%a1cticas%20pa%20otros%20mundo%20posibles_Oscar%20Jara_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendieta, R. (2021). *Sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan*. Working Papers - Tesis del Máster. Recuperado de <https://www.gezki.eus/pdfs/1fb5396bbc.pdf>

- Real Academia Española. (s.f.). Participar. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 22 de junio de 2024, de <https://dle.rae.es/participar>
- Wright, E. O. (2021). *How to be an anticapitalist in the twenty-first century*. Verso Books.
- Zabalduz. (2024). *Quiénes somos*. Zabalduz. Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://zabalduz.eus/es/>